

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**С.А. Александрова**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до самостійної роботи та виконання практичних завдань  
з дисципліни**

### ***«Управління персоналом»***

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання напряму підготовки «Туризм»,  
спеціальностей 7.050401 – «Туризм», 7.050402 – «Готельне господарство»)*

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2009

Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання практичних занять з дисципліни «Управління персоналом» (для студентів 5 курсу денної форми навчання напряму підготовки «Туризм», спеціальностей 7.050401 – «Туризм», 7.050402 – «Готельне господарство»). / Укл. Александрова С.А. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 58 с.

Укладач: С.А Александрова

Рецензент: доц., к.е.н. Л.В. Оболенцева

Затверджено на засіданні кафедри туризму і готельного господарства,  
протокол №6 від 30.01 2009 р

.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА.....</b>	<b>5</b>
Заняття 1,2. Людські ресурси трудової діяльності.....	5
Заняття 3. Складання й аналіз балансу робочого часу.....	13
Заняття 4,5. Планування чисельності та структури персоналу.....	16
Заняття 6,7. Професіограма. Основні кадрові документи.....	25
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>30</b>
Заняття 8. Складання оголошення про вакантну посаду, резюме...	30
Заняття 9. Оцінка кандидата на вакантну посаду.....	32
Заняття 10. Розподіл робіт за методом інтегрального показника...	34
Заняття 11. Ділова кар'єра та її розвиток.....	38
Заняття 12. Управління професіоналізмом персоналу.....	39
Заняття 13. Навчання персоналу.....	42
Заняття 14,15. Мотивація персоналу організації.....	43
Заняття 16. Оплата праці персоналу організації.....	48
Заняття 17. Економічна ефективність кадрових заходів.....	51
Заняття 18. Процес управління персоналом.....	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	57

## ВСТУП

Дисципліна «Управління персоналом» має практичну спрямованість – її **метою** є підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

**Предметом вивчення** є загальні закономірності й особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів із наступних питань:

- обґрунтування методологічних принципів управління персоналом;
- формування та аналіз кадрової політики;
- застосування сучасних методів планування потреб у персоналі;
- організація набору і відбору персоналу у конкретних умовах;
- атестування персоналу й використання його результатів;
- оцінювання ефективності й результативності управління персоналом.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають здобути наступні **навички і уміння**:

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- інформаційно й документально забезпечувати управління персоналом;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу;
- адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

## ЗАНЯТТЯ 1, 2.

### ТЕМА 1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1 Ринок праці. Попит і пропозиція робочої сили

Вихідну базу для визначення кількісних характеристик трудових ресурсів країни, регіону або населеного пункту складають показники чисельності, складу й руху населення відповідної території:

***Середня чисельність населення за рік:***

$$\bar{P} = (P_n + P_k) / 2, \quad (1)$$

де  $P_n$  - чисельність населення на початок року;

$P_k$  - чисельність населення на кінець року.

***Природний приріст (зменшення) населення за рік:***

$$E = N_i - N_j, \quad (2)$$

де  $N_i$  - кількість немовлят, народжених за рік;

$N_j$  - число померлих за рік.

***Коефіцієнт природного приросту населення (у проміле):***

$$K_e = E / \bar{P} \times 1000. \quad (3)$$

***Механічний (міграційний) приріст (зменшення) населення за рік:***

$$C = M_i - M_j, \quad (4)$$

де  $M_i$  - кількість осіб, які прибули у країну, регіон за рік;

$M_j$  - кількість осіб, які вибули з території за рік.

***Коефіцієнт механічного приросту населення:***

$$K_m = C / \bar{P} \times 1000. \quad (5)$$

***Загальний приріст населення за рік:***

$$\Delta P = E + C. \quad (6)$$

***Коефіцієнт загального приросту населення (у проміле):***

$$K_z = \Delta P / \bar{P} \times 1000. \quad (7)$$

### ***Природний приріст трудових ресурсів:***

$$T_e = P_g - P_n, \quad (8)$$

де  $P_g$  - чисельність осіб, які відносяться до працездатного віку, а також чисельність осіб пенсійного віку й підлітків до 16 років, які зайняті в суспільному виробництві;

$P_n$  - чисельність осіб, які виходять за межі працездатного віку, а також чисельність осіб померлих або тих, які отримали інвалідність у працездатному віці.

Проміле - тисячна частка якого-небудь числа або  $\frac{1}{10} \%$ , позначається  $\sigma/00$ .

### ***Приклад 1:***

Населення міста складає 800 тис. осіб, як безробітних зареєстровано 13 тис. осіб. Протягом року з підприємств міста вивільнено 44 тис. осіб, з яких 15 тис. працевлаштовано на тих же підприємствах; на ринок праці вступають 5 тис. раніше не працюючих чоловік; сальдо міграції трудових ресурсів складає 2 тис. осіб.

Розрахуйте річну пропозицію робочої сили.

#### ***Розв'язання***

Пропозиція робочої сили на поточному ринку праці складається з:

- безробітних - 13 тис. осіб;
- вивільнених з підприємств працівників з урахуванням працевлаштованих там же - 29 тис. (44 тис. - 15 тис.) осіб;
- незайнятого населення, що вступає на ринок праці — 5 тис. осіб;
- сальдо міграції трудових ресурсів — 2 тис. осіб.

Разом пропозиція робочої сили складе:

$$13 + 29 + 5 + 2 = 50(\text{тис.осіб.}) .$$

### ***Приклад 2:***

Чисельність населення працездатного віку на початок року складала 70 млн. осіб; чисельність померлих у працездатному віці протягом року - 0,2 млн. осіб; чисельність молоді, яка досягла в даному році працездатного віку - 2,0 млн. осіб; чисельність осіб, які досягли пенсійного віку протягом року - 1,6 млн. осіб

Визначити чисельність населення працездатного віку на початок наступного року.

#### ***Розв'язання:***

Чисельність населення у працездатному віці на кінець року розраховують таким чином:

$$P_{np_n} = 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{млн.осіб} ,$$

де  $P_{np_n}$  - чисельність населення працездатного віку на початок року.

## **Завдання для самостійного розв'язання.**

### **Завдання 1.**

Чисельність працівників на підприємствах міста на початок року склала 500 тис. осіб, планова чисельність на кінець року - 480 тис. осіб. Протягом року з підприємств міста було вивільнено 60 тис. осіб, з них 28 тис. осіб працевлаштовані на тих же підприємствах.

Визначити додатковий попит на робочу силу протягом року.

### **Завдання 2.**

Визначити перспективну чисельність працездатного населення міста, яке потребує робочих місць, за умови, що чисельність трудових ресурсів складає 500 тис. осіб. З них: жінок, тих, що доглядають за дітьми, - 5 тис. осіб; багатодітних матерів - 0,5 тис. осіб, що знаходяться у стані зміни роботи - 5 тис. осіб; військовослужбовців - 3 тис. осіб; осіб, які мають потребу в навчанні з відривом від виробництва, - 1,5 тис.

### **Завдання 3.**

Населення працездатного віку становить 80 млн. осіб, у тому числі інваліди 1 і 2 груп, які не працюють, - 1,2 млн. осіб; підлітки, які працюють - 0,1 млн. осіб; пенсіонери, які працюють, 4,5 млн. осіб

Визначити чисельність трудових ресурсів

### **Завдання 4.**

Чисельність населення становить 120 тис. осіб; коефіцієнт приросту населення в базисному періоді - 100 проміле, частка трудових ресурсів - 50%.

Визначити перспективну чисельність населення і трудових ресурсів на початок планового періоду за умови незмінної частки трудових ресурсів у населенні міста.

**Завдання 5.** Користуючись матеріалами періодичних видань заповнити таблиці 1-2.

Таблиця 1 - Населення і трудові ресурси України (млн. осіб)

Показник	1970 р.	1980 р.	1990 р.	2000 р.	Поточний рік
Чисельність постійного населення – усього					
у тому числі:					
молодше працездатного віку					
працездатне населення					
старше працездатного віку					
Трудові ресурси – усього					
у тому числі:					
зайняте населення					
учні					
особи в працездатному віці, не зайняті в економіці					

Таблиця 2 - Розподіл чисельності зайнятого населення по галузях економіки

Показник	1970 р.	1980 р.	1990 р.	2000 р.	Поточний рік
Усього зайнято в економіці					
Промисловість					
Сільське й лісове господарство					
Будівництво					
Транспорт і зв'язок					
Торгівля й ресторанне господарство; матеріально-технічне постачання					
Житлово-комунальне господарство; невиробничі види побутового обслуговування населення					
Охорона здоров'я, фізична культура й соціальне забезпечення					
Освіта, культура й мистецтво					
Наука й наукове обслуговування					
Кредитування, фінанси й страхування					
Апарат органів управління					
Інші галузі					

## 1.2 Міграція населення

Основні показники міграції населення:

**Сальдо міграції (чиста міграція або міграційний приріст) населення:**

$$C = M_i - M_j \quad (9)$$

де  $M_i$  - кількість прибулих осіб;

$M_j$  - кількість вибулих осіб.

**Брутто-міграція (валова) населення:**

$$B = M_i + M_j \quad (10)$$

**Загальний коефіцієнт міграції (в проміле):**

$$K_{\text{заг}} = M / P \times 1000 \quad (11)$$

де  $M$  — число мігрантів (або міграцій);

$P$  — середня чисельність населення певного населеного пункту.

**Коефіцієнт інтенсивності вибуття (в проміле):**

$$K_v = M_j / P \times 1000 \quad (12)$$

**Коефіцієнт інтенсивності прибуття (в проміле):**

$$K_{\text{пр}} = M_i / P \times 1000 \quad (13)$$

**Коефіцієнт інтенсивності обороту міграції (в проміле):**

$$D_o = B / P \times 1000 \quad (14)$$



**Коефіцієнт інтенсивності чистої міграції (в проміле):**

$$K_p = 3 / P \times 1000 \quad (15)$$

**Коефіцієнт ефективності міграції (міжрайонного обміну) (в проміле):**

$$K_e = C / B \times 1000 = (M_i - M_j) / (M_i + M_j) \times 1000 \quad (16)$$

**Приклад:**

В області середньорічна чисельність населення складає 15 млн. осіб. За рік прибуло з інших районів 0,9 млн. осіб, вибуло — 0,5 млн. осіб.

Визначити сальдо міграції, валову міграцію, коефіцієнти інтенсивності міграції.

*Розв'язання*

Сальдо міграції населення:

$$C = 0,9 - 0,5 = 0,4 (\text{млн. осіб.})$$

Валова міграція:

$$B = 0,9 + 0,5 = 1,4 (\text{млн. осіб})$$

Коефіцієнт інтенсивності вибуття:

$$K_v = 0,5 / 15 \times 1000 = 33 \text{ промілле}$$

Коефіцієнт інтенсивності прибуття:

$$K_{пр} = 0,9 / 15 \times 1000 = 60 \text{ промілле}$$

Коефіцієнт інтенсивності обороту міграції:

$$D_o = 1,4 / 14 \times 1000 = 93 \text{ промілле}$$

Коефіцієнт інтенсивності чистої міграції:

$$K_p = 0,4 / 15 \times 1000 = 24 \text{ промілле}$$

**Завдання для самостійного розв'язання.**

**Завдання 1.**

Середньорічна чисельність населення міста складає 500 тис. осіб. За рік прибуло 20 тис. осіб., сальдо міграції 121 тис. осіб.

Визначити валову міграцію, коефіцієнти інтенсивності вибуття і прибуття.

**Завдання 2.**

Чисельність працездатного населення області на початок року склала 1 млн. осіб, осіб пенсійного віку й підлітків до 16 років, які працюють, - 40 тис. осіб. Протягом року в структурі працездатного населення відбулися наступні зміни: вступило в робочий вік 250 тис. осіб; прибуло з інших областей - 90 тис. осіб; залучено для роботи в народному господарстві 20 тис. осіб пенсійного віку; перейшло в пенсійний вік, на інвалідність і померло - 200 тис. осіб працездатного віку; 15 тис. пенсіонерів перестали працювати; вибуло в інші регіони - 75 тис. осіб працездатного віку.

Визначити чисельність трудових ресурсів на початок і кінець року; загальний, природний і механічний приріст трудових ресурсів, а також відповідні коефіцієнти руху трудових ресурсів.

### 1.3 Зайнятість і безробіття населення

Ситуація на ринку праці оцінюється не тільки через абсолютну чисельність зайнятих і безробітних, але й через рівень безробіття й рівень зайнятості, що визначаються як питома вага відповідної категорії робочої сили в чисельності економічно активного населення на початок (кінець) періоду. При цьому прийнято відрізняти фактичне безробіття, розраховане за методом МОП (Міжнародна організація праці) на основі вибірових замірів, від офіційно зареєстрованої в органах служби зайнятості.

**Фактичний рівень безробіття (%):**

$$РБ_{\phi} = B_{\phi} / \varepsilon_a \times 100, \quad (17)$$

де  $B_{\phi}$  - чисельність безробітних, визначена за методом МОП на підставі вибірових замірів,

$\varepsilon_a$  - чисельність економічно активного населення.

**Рівень офіційно зареєстрованого безробіття (в %):**

$$РБ_p = B_p / \varepsilon_a \times 100, \quad (18)$$

де  $B_p$  - чисельність безробітних, які офіційно зареєстровані в органах служби зайнятості як такі, що шукають роботу, а також визнані безробітними.

При відсутності даних про **чисельність економічно активного населення** її можна розраховувати таким чином:

$$\varepsilon_a = 3 + B, \quad (19)$$

де 3 - облікова чисельність зайнятих у народному господарстві або регіоні,

$B$  - чисельність безробітних, розрахована за методологією МОП ( $B_{\phi}$ ), або чисельність незайнятих, зареєстрованих в органах служби зайнятості в якості тих, хто шукає роботу ( $B_p$ ).

**Рівень зайнятості економічно активного населення (в %):**

$$PЗ = 3 / \varepsilon_a \times 100. \quad (20)$$

**Рівень зайнятості трудових ресурсів (в %):**

$$PЗ_m = 3 / T \times 100. \quad (21)$$

**Приклад:**

У 1997 р. трудові ресурси країни становили 86 млн. осіб, у тому числі в працездатному віці - 81,3 млн. осіб, особи старшого віку і підлітків, які працюють, - 4,7 млн. осіб. З трудових ресурсів, зайнятих в народному господарстві - 69,5 млн. осіб, учнів - 5,6 млн. осіб, військовослужбовців - 2,4 млн. осіб, незайнятих працездатних громадян у працездатному віці - 8,5 млн. осіб, у тому числі вимушено незайнятих - 3,3 млн. осіб.

Визначіть рівень зайнятості трудових ресурсів у народному господарстві, а також зайнятість населення різними видами суспільно корисної діяльності. Проаналізуйте ефективність розподілу трудових ресурсів за видами зайнятості.

*Розв'язання:*

Рівень зайнятості в народному господарстві становить:

$$(69,5 \text{ млн. осіб} / 86,0 \text{ млн. осіб}) 100 = 80,8\% .$$

Частка в трудових ресурсах  
учнів:

$$(5,6 \text{ млн. осіб} / 86,0 \text{ млн. осіб}) 100 = 6,5\% .$$

військовослужбовців:

$$(2,4 \text{ млн. осіб} / 86,0) 100 = 2,8\% .$$

незайнятих працездатних громадян у працездатному віці:

$$(8,5 \text{ млн. осіб} / 86,0 \text{ млн. осіб}) 100 = 9,9\% .$$

у тому числі тих, які шукають роботу:

$$(3,3 \text{ млн. осіб} / 86,0 \text{ млн. осіб}) 100 = 3,8 .$$

Показники рівня зайнятості свідчать про те, що в народному господарстві спостерігається неефективний розподіл трудових ресурсів за характером зайнятості. Визначається надзайнятість суспільною працею (80,8%) на шкоду іншим соціально значущим видам зайнятості, зокрема частці населення, зайнятого в навчанні (6,5%), хоч саме цей показник відображає важливий аспект ефективного використання людських ресурсів.

## **Завдання для самостійного розв'язання.**

### **Завдання 1.**

Чисельність зайнятих у складі економічно активного населення - 85 млн. осіб; чисельність безробітних - 15 млн. осіб. Через місяць із 85 млн. осіб, які мали роботу, минулого місяця було звільнено 0,5 млн. осіб; 1 млн. осіб із числа офіційно зареєстрованих безробітних припинили пошуки роботи.

Визначити початковий рівень безробіття, чисельність зайнятих, кількість безробітних і рівень безробіття через місяць.

### **Завдання 2.**

Фактичний ВВП (валовий національний продукт) становить 750 млрд. дол., природний рівень безробіття - 5%, фактичний рівень безробіття - 9%.

Який обсяг продукції у вартісному вираженні недовироблений у країні (коефіцієнт Оукена 2,5%).

**Завдання 3.** Користуючись матеріалами періодичних видань заповнити табл. 3.

Таблиця 3 - Показники працересурсного потенціалу регіонів України за поточний рік

Регіони	Всього трудових ресурсів, тис. осіб	Рівень зайнятості населення, в %	Частка працездатного населення, в %	Рівень безробіття населення, в %
Україна				
АР Крим				
області:				
Вінницька				
Волинська				
Дніпропетровська				
Донецька				
Житомирська				
Закарпатська				
Запорізька				
Івано-Франківська				
Київська				
Кіровоградська				
Луганська				
Львівська				
Миколаївська				
Одеська				
Полтавська				
Рівненська				
Сумська				
Тернопільська				
Харківська				
Херсонська				
Хмельницька				
Черкаська				
Чернівецька				
Чернігівська				

#### Завдання 4.

Потенційний ВВП - 1400 млрд. грн. Фактичний ВВП на початок року склав 1330 млрд. грн., на кінець року - 1295 млрд. грн. Природний рівень безробіття становить 5%.

Використовуючи закон Оукена, розрахувати, на скільки відсотків зміниться рівень безробіття протягом року.

#### Завдання 5.

У таблиці наведені дані, що характеризують обсяги фактичного й потенційного ВВП (млрд. грн.). У 2005 році економіка розвивалася в умовах повної зайнятості при рівні безробіття 6%.

Рік	Потенційний ВВП	Фактичний ВВП
2005	3000	3000
2006	3800	3705
2007	4125	3712,5

Використовуючи закон Оукена, розрахувати рівень безробіття в 2006 і 2007 р.

### ЗАНЯТТЯ 3.

#### ТЕМА 2. СКЛАДАННЯ І АНАЛІЗ БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ

**Фонд робочого часу** - сукупний плановий або фактичний час роботи одного працівника протягом року, кварталу, місяця. Вимірюється в годинах (людино-годинах) або днях (людино-днях).

Розрізняють:

**Календарний фонд робочого часу** — це кількість календарних днів планового або звітного періоду.

**Номінальний фонд робочого часу** — це календарний фонд робочого часу, за вирахуванням вихідних і святкових днів за той же період.

**Корисний фонд робочого часу** визначається шляхом віднімання з номінального фонду робочого часу кількості невиходів на роботу в днях в тому ж періоді.

Перелічені показники необхідні для розрахунку середнього числа днів і годин роботи одного працівника за рік (квартал, місяць).

Розробка балансу робочого часу важлива також для аналізу структури фонду робочого часу, виявлення резервів більш ефективного його використання за рахунок скорочення простоїв, втрат часу як в цілому по підприємству, так і за окремими категоріями персоналу.

Трудовим законодавством регламентується тривалість робочого тижня в годинах (40 годин як базового нормативу). Проте існують **категорії працівників, для яких законодавчо передбачено скорочення тривалості робочого часу в тиждень**, а саме:

- для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці - не більше 36 годин;

- для працівників у віці від 16 до 18 років — не більше 36 годин;

- для підлітків у віці від 15 до 16 років, а також для тих, що навчаються у віці від 14 до 15 років, що працюють в період канікул, - не більше 24 годин.

Наявність на підприємстві таких категорій персоналу, а також тих груп, які мають пільги за тривалістю робочого часу протягом дня (годуючи матері; матері, що мають дітей-інвалідів до 16 років; особи, що здійснюють догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку тощо), приводить до того, що номінальна тривалість робочого дня дещо менше ніж передбачається за режимом роботи підприємства (наприклад, 7,8 години замість 8 годин в день).

#### **Приклад.**

Визначити корисний фонд часу одного працівника. З цією метою необхідно:

- скласти баланс робочого часу одного працівника на рік при 40-годинному робочому тижні, розрахувавши ті показники, замість яких проставлені питання;

- проаналізувати використання робочого часу в звітному році за структурою фонду робочого часу.

Таблиця 4 - Баланс робочого часу одного працівника за рік при 40-годинному робочому тижні.

№ п/п	Показники	У звітному році		Фактичне виконання у звітному році в %
		за планом	фактично	
1	2	3	4	5=(гр. 4/3)100
1	Календарний фонд часу, дні	365	365	100,0
2	Кількість неробочих днів, у тому числі вихідних, святкових	107 10	107 10	100,0 100,0
3	Номінальний фонд робочого часу, (1-2) дні	?	?	?
4	Неявки на роботу, дні - усього, в тому числі чергові й додаткові відпустки, навчальні відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, неявки через хворобу, неявки з дозволу адміністрації, прогули	?  18,2 1,4 0,8 6,1 2,4 1,2	?  19,5 1,6 0,8 6,0 2,8 1,0	?  ? ? ? ? ?
5	Корисний фонд робочого часу (3-4),дні	?	?	?
6	Номінальна тривалість робочого дня, год.	7,67	7,67	100,0
7	Втрати часу в зв'язку зі скороченням тривалості робочого дня, годин – у тому числі, перерви для матерів, що годують, скорочений робочий день для підлітків, внутрішньозмінні простої	0,03  0,01 0,02 -	0,04  0,01 0,01 0,02	?  ? ? ?
8	Середня тривалість робочого дня (6-7),год.	?	?	?
9	Корисний фонд робочого часу одного працівника (5x8),год.	?	?	?

### Завдання для самостійного розв'язання

#### Завдання 1.

Середньоспискова чисельність працівників підприємства за звітний рік склала 1000 чоловік. Підприємство працює за п'ятиденним робочим тижнем. У таблиці подано структуру ресурсів робочого часу підприємства в людино-днях.

Використовуючи дані цієї таблиці, необхідно:

- визначити показники нез'явлень на роботу і фактично відпрацьованого часу в цілому по підприємству в люд.-днях (гр. 4);
- розрахувати використання ресурсів робочого часу в середньому на одного працівника (гр. 5);
- розрахувати структуру ресурсів робочого часу в % до календарного фонду часу працівників (гр. 6);
- проаналізувати використання ресурсів робочого часу підприємства;
- запропонувати заходи щодо поліпшення використання робочого часу.

Таблиця 5 – Вихідні дані.

Ресурси робочого часу за звітний рік	Людино-дні	Використання ресурсів робочого часу			
		структура ресурсів робочого часу	всього, люд.-дн.	в середньому на одного працівника	в % до всього
Календарний фонд часу працівників (середньоспискова чисельність працівників помножена на кількість календарних днів року) 1000*365	36500	1. Святкові і вихідні дні	111000	?	?
		2. Нез'явлення на роботу, всього у тому числі:	?	?	?
		дні чергової відпустки;	18000	?	?
		відпустки з навчання;	3000	?	?
		відпустки з вагітності і пологів;	36000	?	?
		нез'явлення через хворобу; інші нез'явлення,	5000	?	?
		дозволені законодавством; нез'явлення з дозволу адміністрації;	1000	?	?
		прогули	2700 200	? ?	? ?
		3. Фактично відпрацьовані дні	?	?	?
		ВСЬОГО	365000	?	100

## ЗАНЯТТЯ 4,5.

### ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ Й СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ

#### Методи визначення чисельності персоналу

1. За нормами обслуговування.
2. Економетричний метод – потребу в працівниках визначають виходячи з планованого попиту на продукцію (послуги).
3. Метод проектування тенденцій (екстраполяції) – потребу в працівниках періоду, що прогнозується, визначають за допомогою перенесення минулих тенденцій.
4. Метод експертних оцінок базується на думці керівників щодо потреби в персоналі.
5. Комп'ютерні моделі базуються на використанні математичних формул.
6. Балансовий метод.

Формула для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу за *методом Розенкранца*:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрч} , \quad (22)$$

де  $n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу або групи співробітників;

$m_i$  - середня кількість певних дій (розрахунки, обробка замовлень, переговори тощо) у рамках  $i$ -го виду робіт за встановлений період (наприклад, за рік);

$t_i$  - час, необхідний для виконання однієї дії в рамках  $i$ -го виду організаційно-управлінських робіт;

$T$  – робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору за певний проміжок календарного часу, прийнятого у розрахунках;

$K_{нрч}$  - коефіцієнт необхідного розподілу часу.

#### Сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3 . \quad (23)$$

Коефіцієнт необхідного розподілу часу:  $K_{нрч}$  = Коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи \* Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників \* Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову .

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) T] K_{нрч} . \quad (24)$$

#### Приклад.

На основі наявних даних розрахувати чисельність адміністративно-управлінського персоналу, використовуючи метод Розенкранца.



Таблиця 6 – Вихідні дані.

Організаційно-управлінські види робіт	Кількість дій з виконання виду робіт	Час, необхідний для виконання дії, год.
A	500	1
B	3000	0,5
C	300	3

Річний фонд часу одного співробітника (відповідно до контракту) - 1920 год., коефіцієнт, що враховує витрати часу на додаткові роботи - 1,3; коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників - 1,12; коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову - 1,1.

*Розв'язання:*

1. Розрахунок сумарного часу виконання робіт:

$$\sum mt = (500 * 1) + (3000 * 0,5) + (300 * 3) = 2900_{год.}$$

2. Розрахунок коефіцієнта необхідного розподілу часу:

$$K_{нрч} = 1,3 \times 1,12 \times 1,1 = 1,6$$

3. Визначення розрахункової чисельності персоналу:

$$Ч_p = (2900 / 1920) * 1,6 = 2,4_{особи}; \text{ прийнята чисельність} - 3 \text{ особи, з умовою}$$

додаткового завантаження даної групи співробітників з виконання суміжних завдань.

**Приклад розрахунку планової чисельності і структури персоналу**

Таблиця 7 – Вихідні дані

Показник (умовне позначення)		Середньорічна чисельність персоналу в звітний період		Чисельність вибулих працівників (а також вибулих/прибулих внаслідок внутрішнього руху [ / ± п ], люд.	
Прогнозоване збільшення обсягу виробництва турфірми в період "високого" сезону, % від відповідного періоду звітнього року	20	Чисельність працівників 1-го відділу: всього, у тому числі	17	Чисельність працівників 1-го відділу: всього, у тому числі	3(0)
Прогнозоване збільшення виробництва турфірми в період міжсезоння, % від відповідного періоду звітнього року	5	Адміністративний персонал	2	Адміністративний персонал	1(+1)
Середні витрати часу на виробництво однієї послуги у плановому році, ВЧпл., хв	40	Менеджери з продажу турпослуг	9	Менеджери з продажу тур послуг	K-1
Середні витрати часу на виробництво однієї послуги у звітньому році, ВЧзв., хв.	45	Кур'єри	4	Кур'єри	1(0)
Обсяг виробництва послуг у базисному періоді, ОБбаз, од.	37856	Фахівці з маркетингу	2	Фахівці з маркетингу	0(0)
У т.ч. 1 відділу, ОБбаз1, од.	6553	Чисельність працівників 2-го відділу: всього у тому числі	46	Чисельність працівників 2-го відділу: всього у тому числі	8(0)

## Продовження табл. 7

2 відділу, ОВбаз <sub>2</sub> , од.	31303	Адміністративний персонал	5	Адміністративний персонал	0(0)
Обсяг виробництва послуг у звітному періоді, ОВзв, од.	39780	Менеджери з продажу турпослуг	28	Менеджери з продажу турпослуг	6(+1)
У т.ч. 1 відділу ОВзв <sub>1</sub> , од.	9377	Кур'єри	9	Кур'єри	2 (-2)
2 відділу, ОВзв.2, од.	30403	Фахівці з маркетингу	4	Фахівці з маркетингу	0(+1)
Середньоспиксова чисельність персоналу у баз. періоді, ССЧб, люд.	61				
у т.ч. 1 відділу ССЧб <sub>1</sub> , люд.	9				
2 відділу ССЧб <sub>2</sub> , люд.	26				
Середньоспиксова чисельність персоналу у звітному періоді, ССЧзв, люд.	63				
у т.ч. 1 відділу ССЧзв <sub>1</sub> , люд.	9				
2 відділу, ССЧзв <sub>2</sub> , люд.	28				
Фонд робочого часу, ФРЧ, днів	240				
Тривалість робочого дня РДзв., год	8				
Чисельність вибулого персоналу у звітному році, ВПзв, люд.	11				
Чисельність вибулого персоналу у звітному році, ВПзв <sub>1</sub> , люд.	7(2)				

Таблиця 8 - Обсяг виробництва послуг у звітному році

Обсяг виробництва послуг	Місяць												рік
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
	403	011	250	891	663	565	173	831	043	046	84	956	

Розрахувати плановий обсяг виробництва. Обсяг виробництва звітного періоду в січні, березні — квітні, червні — серпні (“високий сезон”) збільшується на 20 %, в решту місяців (міжсезоння) — на 5 %.

Таблиця 9 - Обсяг виробництва послуг у плановому році

Обсяг виробництва послуг	Місяць												рік
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
	5283	1061	6300	5869	1745	5479	8608	6997	1095	1098	995	2053	46583

Зведена таблиця для полегшення подальших розрахунків.

Таблиця 10 - Вихідні дані для розрахунків планової чисельності персоналу

Показник	Величина показника		
	Базовий період	Звітний період 2003 р.	Плановий період 2004 р.
1.Обсяг виробництва послуг, од.	37856	39780	46583
У тому числі 1 -го відділу	6553	9377	
2-го відділу	31303	30403	
2. Середнєспискова чисельність персоналу, осіб.	61	63	
У тому числі основний виробничий персонал	35	37	
У тому числі 1 -го відділу	9	9	
2-го відділу	26	28	
3.Середньорічний виробіток одного працівника, од.	621 (37856/61)	631 (39780/63)	
У тому числі основний виробничий персонал	1082	1075	
З них 1-го відділу	728	1042	
2-го відділу	1204	1086	
4. Середні витрати часу на виробництво одиниці послуги, мін. (ЗВ)		45	40
5. ФРЧ, дні		240	240
6. Тривалість робочого дня, год.		8	8
7. Чисельність вибулого персоналу, люд.		11	
У тому числі основний виробничий персонал		7(2)	

Основним виробничим персоналом в турфірмі є менеджери з продажу туристських послуг.

На основі представлених даних планується чисельності і структура працівників підприємства. Розрахунок планової чисельності основного виробничого персоналу здійснюється на основі визначення трудомісткості послуг і складається з таких етапів:

1. Розрахунок коефіцієнта виконання норми виробітку звітного періоду:

$$K_{\text{нв.зв.}} = \frac{T_{\text{м}}}{\text{ССЧ} \times \text{ФРЧ}}, \quad (24)$$

де  $T_{\text{м}}$  — трудомісткість продукції, нормо-годин;

ССЧ — середньоспискова чисельність персоналу (групи персоналу), люд.;

ФРЧ — середньорічний фонд робочого часу одного працівника.

$T_{\text{м}} = 45 / 60 = 0,75$  для однієї послуги.

$K_{\text{нв.зв.}} = (0,75 \times 39780) / (37 \times 8 \times 240) = 0,42$ .

2. Розрахунок планової чисельності основного виробничого персоналу:

$$ЧП_{пл} = \frac{T_{м.пл.}}{\Phi PC_{пл} \times K_{нв.зв.}}, \quad (25)$$

де  $T_{м.пл.} = 40 / 60 = 0,67$  для однієї послуги.

$$ЧП_{пл} = (0,67 \times 46583) / (240 \times 8 \times 0,42) = 37,7 (39 \text{ люд.}).$$

3. Складання планового балансу основного персоналу (менеджерів з продажу турпослуг) (табл. 11).

Таблиця 11 - Плановий баланс менеджерів з продажу тур послуг

Професії (професійні групи)	Чисельність		Додаткова потреба на зміну обсягу виробництва і рівня продуктивності	Додаткова потреба на заміну вибулих	
	На початок планового періоду	На решті планового періоду		Унаслідок зовнішнього руху персоналу	Унаслідок внутрішнього руху персоналу
Менеджери з продажу турпослуг	37	39	2	7	2
Професії (професійні групи)	Загальна додаткова потреба в працівниках			Джерела задоволення потреби в працівниках	
				Внутрішні джерела	Набір із сторони
Менеджери з продажу турпослуг	11			2	9

4. Побудова графіка поквартальних коливань потреби в персоналі. Планова чисельність ( $ЧП_{пл}$ ) основного виробничого персоналу поквартально (табл. 13).

$$ЧП_{пл1} = (0,67 \times 12644) / (60 \times 8 \times 0,42) = 42 (\text{люд.}),$$

$$ЧП_{пл2} = (0,67 \times 13093) / (60 \times 8 \times 0,42) = 44 (\text{люд.}),$$

$$ЧП_{пл3} = (0,67 \times 16700) / (60 \times 8 \times 0,42) = 56 (\text{люд.}),$$

$$ЧП_{пл4} = (0,67 \times 4146) / (60 \times 8 \times 0,42) = 14 (\text{люд.}).$$

Таблиця 12 - Вихідні дані для побудови графіка

Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Обсяг виробництва послуг, од.	12644	13093	16700	4146
$ЧП_{пл}$ , осіб	42	44	56	14

2. Таким чином, очевидним є надлишок чисельності менеджерів з продажу турпослуг в період IV кварталу і недокомплект в період з I по III квартал. Такі коливання потреби в персоналі пов'язані з сезонністю попиту на послуги (рис. 1).

### **Планування структури основного виробничого персоналу на основі аналізу зміни продуктивності.**

**I.** Розрахунок відносної економії чисельності працівників у результаті використання резервів зростання продуктивності праці:

$$\varepsilon_{ч.зб.} = \frac{ЧП_6}{I_w} - ЧП_{зб.}, \quad (26)$$

де  $ЧП_6$ ,  $ЧП_{зб.}$  — чисельність персоналу відповідно в базисному і звітному періодах;  $I_w$  — індекс зміни продуктивності праці (обсяг виробництва звітного періоду до базисного).

$$I_{w1} = 9377 / 6553 = 1,43,$$

$$I_{w2} = 30403 / 31303 = 0,9,$$

$$\varepsilon_{ч1} = \frac{9}{1,43} - 9 = -3(\text{люд.}),$$

$$\varepsilon_{ч2} = \frac{26}{0,9} - 28 = -1(\text{люд.}).$$

Таким чином, для рівня виробництва послуг базисного періоду підприємству в звітний період необхідна була така кількість працівників:

$$ЧП_1 = 9 - 3 = 6(\text{люд.}); ЧП_2 = 28 + 1 = 29(\text{люд.}).$$

Чисельність  
робітників, люд.

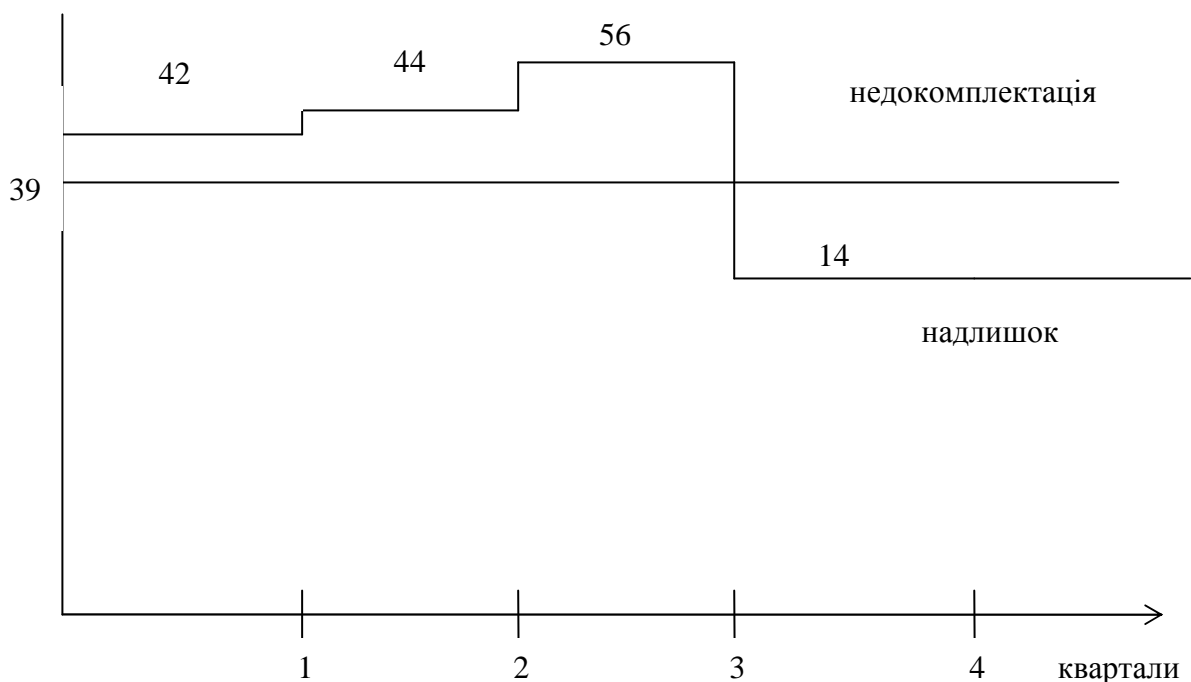


Рис. 1 - Потреба організації в працівниках

2. Визначення частки менеджерів з продажу турпослуг кожного відділу в загальній чисельності даної професійної групи

Розподіл чисельності основного виробничого персоналу по відділах в базовому і плановому роках:

24 % — менеджери з продажу турпослуг 1 -го відділу у звітному році,

76 % — менеджери з продажу турпослуг 2-го відділу у звітному році,

17 % — менеджери з продажу турпослуг 1-го відділу у плановому році,

84 % — менеджери з продажу турпослуг 2-го відділу у плановому році,

$24\% = (9 / 37) \times 100; 17,1\% = (6 / 35) \times 100$ .

3 урахуванням зміни продуктивності праці планова чисельність менеджерів з продажу турпослуг складе:

$ЧП_{пл1} = (17,1 \times 39) / 100 = 7(\text{люди}); ЧП_{пл2} = 39 - 7 = 32(\text{люди})$ .

3. Розрахунок планової чисельності персоналу за балансовим методом і структурою (побудова матриці міжпрофільних переходів).

1) Визначення загальної планової чисельності (балансовий метод):

$$ЧП_{пл} = ЧП_{б} (I_q / I_p); \quad (27)$$

$ЧП_{пл} = 63(1,05 / 1,02) = 64,8$  (або 65 люд.);

$I_q = 39780 / 37856$  (індекс зростання обсягу виробництва);  $I_p = 631 / 621$  (індекс зростання продуктивності).

2) Виявлення динаміки міжпрофесійних переходів в звітний період (табл. 13):

$$D_p = 4 \times 100 / ССЧ, \quad (28)$$

де  $D_p$  - частка працівників 1-категорії в загальній чисельності персоналу %;

$Ч_p$  - чисельність працівників і-категорії, люд.;

$D_{a1} = 1 \times 100 / 63 - 1,58(\%); D_{a2} = 0$ ,

де  $D_{a1}$  і  $D_{a2}$  - частка адміністративних працівників, прибулих (+) унаслідок внутрішньофірмового руху кадрів, в загальній чисельності персоналу підприємства відповідно 1 -го і 2-го відділів.

Таблиця 13 - Матриця міжпрофільних переходів

Професійні групи працівників	Середньорічна чисельність персоналу в звітний період		Чисельність працівників в, вибулих в звітний період	Чисельність працівників вибулих прибулих з причини внутрішнього руху кадрів		Планована чисельність персоналу	
	Люд	%		Люд (+/-)	%, (+/-)	%	Люд.
Чисельність працівників 1-го відділу, всього	17	26,98	3	0	0	26,98	17
У тому числі адміністративний персонал	2	3,16	1	+1	+1,58	4,74	3
Менеджери з продажу турпослуг	9	14,29	1	-1	-1,53.	12,71	9
Кур'єри	4	6,35	1	0		6,35	4
Фахівці з маркетингу	2	3,17	-	0		3,17	1

Продовження табл. 13

Чисельність працівників 2-го відділу, всього	46	73,02	8	0	0	73,02	48
У тому числі адміністративний персонал	5	7,94		0		7,94	5
Менеджери з продажу турпослуг	28	44,4	6	+1	+1,58	46,02	30
Кур'єри	9	14,29	2	-2	-3,16	11,13	8
Фахівці з маркетингу	4	6,35	-	+1	+1,58	7,93	5
Середньорічна чисельність персоналу підприємства	63	100	11			100	65

3) Визначення планової частки ( $d_{p.пл.}$ ) професійних груп працівників кожного відділу в загальній чисельності персоналу з урахуванням тенденцій, що склалися (див. табл. 12).

4) Розрахунок планової чисельності кожної професійної групи працівників на основі розрахованої загальної планової чисельності персоналу (див. табл. 12):

$$Ч_{p.пл.} = (d_{p.пл.} \times ЧП_{пл.}) / 100; Ч_{a1} = (4,74 \times 65) / 100 = 3(\text{люд.}); Ч_{a2} = (7,94 \times 65) / 100 = 5(\text{люд.}) \quad (29)$$

4. Балансовий розрахунок задоволення потреби підприємства в робочій силі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел

Таблиця 14 - Плановий баланс працівників підприємства

Професійні групи	Чисельність працівників, чол.		Додаткова потреба	Додаткова потреба на заміну вибулим з причини зовнішньої плинності
	на кінець 2003 р.	на початок 2004 р.		
Чисельність працівників 1-го відділу, всього	17	17		
У тому числі адміністративний персонал	2	3	1	1
Менеджери з продажу турпослуг	9	9	0	1
Кур'єри	4	4	0	1
Фахівці з маркетингу	2	1	-1	0
Чисельність працівників 2-го відділу, всього	46	48		
У тому числі адміністративний персонал	5	5	0	0
Менеджери з продажу турпослуг	28	30	2	6
Кур'єри	9	8	-1	2
Фахівці по маркетингу	4	5	1	0

Таблиця 15 -Джерела задоволення потреби в працівниках

Професійні групи	Загальна потреба	Надлишок чисельності	Джерела задоволення потреби в працівниках	
			Перепідготовка власних працівників	Набір із сторони
Чисельність працівників 1-го відділу, всього				
У тому числі адміністративний персонал	2			2
Менеджери з продажу турпослуг	1			1
Кур'єри	1			1
Фахівці з маркетингу		1		
Чисельність працівників 2-го відділу, всього				
У тому числі адміністративний персонал	0			0
Менеджери з продажу турпослуг				8
Кур'єри	1			1
Фахівці з маркетингу	1		1	0



## ЗАНЯТТЯ 6,7

### ТЕМА 4. ПРОФЕСІОГРАМА. ОСНОВНІ КАДРОВІ ДОКУМЕНТИ

#### ПРОФЕСІОГРАМА

**Професіографія** - наука, предметом вивчення якої є професії та їх класифікація. Шляхом об'єктивного дослідження вона покликана розкрити всю складність професії, виявити її змістові й структурні особливості, визначити різноманітність взаємовідносин особистості спеціаліста з предметами, засобами і продуктами праці, з оточуючими людьми, з рядом специфічних і неспецифічних явищ, що супроводжують процес праці, розкрити властиве їй напруження різних психічних функцій і на основі цього окреслити весь спектр вимог до людини як суб'єкта відповідної професійної діяльності.

Результатом професіографічного вивчення є створення **професіограми** - документа, в якому подано комплексний, систематизований і всебічний опис об'єктивних характеристик професії і сукупності її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини. Головною частиною професіограми є **психограма**, що включає повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних якостей спеціаліста.

#### **Принципи професіографії:**

1) Комплексний аналіз особливостей будь - якої професії передбачає: виробничу характеристику професії та її спеціальностей, включаючи економічне значення, соціологічну і соціально-психологічну, педагогічну (перелік обсягу знань і вмінь, необхідних для успішної професійної праці, термін професійної підготовки тощо) характеристики професії, а також санітарно-гігієнічну характеристику умов праці з особливим наголосом на так званих шкідливих для здоров'я виробничих процесах; перелік медичних протипоказань для роботи у даній професії; психограму (перелік психологічних вимог професії до спеціаліста).

2) Відповідно до **принципу цілеспрямованості** зміст і обсяг професіограми визначаються тими практичними завданнями, заради яких здійснюється вивчення професії. Зокрема, метою такого вивчення можуть виступати профконсультація, профвідбір, виробниче навчання, раціоналізація виробничого процесу, вдосконалення умов праці та інше.

3) Згідно з **принципом особистісного підходу** психограма повинна передбачати різні психологічні вимоги, розраховані на середнього працівника і на працівника з високим рівнем розвитку професійних здібностей.

4) **Принцип надійності** - передбачає врахування ускладнених умов досліджуваної професії, тобто вимог професії до емоційної стійкості людини в стресових ситуаціях чи в умовах посиленних перешкод. Адже емоційна стійкість є однією з найважливіших умов надійності людини в процесі професійної діяльності.

5) **Принцип диференціації** - вимагає при розробці професіограм враховувати специфіку різних спеціальностей, які входять у дану професію.

6) **Принцип типізації** - передбачає об'єднання різних професій у певні групи за подібністю вимог до психологічної структури спеціаліста.

7) **Принципи перспективності й реальності** - указують на необхідність врахування у професіографічному дослідженні тенденцій розвитку і змін у психологічній структурі досліджуваної професії.

Комплексність і цілеспрямованість професіографії припускає вивчення професії за кількома напрямками:

1. **Виробнича характеристика** - розкриває інформаційний матеріал про сукупність спеціальностей, що належать до структури досліджуваної професії, виробничих операцій. Цьому напрямку відповідає також опис основних виробничих умов професійної діяльності, не всі умови конкретної професійної діяльності, а тільки органічно пов'язані з технологією праці, а також з предметом і цілями цієї діяльності.

2. **Економічне значення професії** - розкриваються роль і місце професії в системі народного господарства, її взаємозв'язок з іншими професіями, економічна результативність даної професійної діяльності для народного господарства в цілому і для людини, яка нею займається, зокрема заробітна плата, економічні пільги тощо.

3. **Соціальна і соціально-психологічна характеристика професії** - розкриття спеціальної інформації про престиж професії, особисті перспективи фахівця, взаємодію працівників у межах безпосереднього виробничого оточення; особливості стосунків членів колективу, їх взаємодії та взаємодії керівників і підлеглих.

4. **Навчально-виробнича характеристика професії** - розкриваються питання про обсяг, діапазон, глибину спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для оптимальної професійної діяльності. Вказуються можливості здобуття необхідних знань та вмінь, умови навчання, навчальні заклади, які готують спеціалістів з даної професії, термін навчання, навчальні предмети.

5. **Гігієнічна характеристика професії** - вивчається навколишнє середовище. Визначаються кліматичні умови професійної діяльності, освітленість, звуки, шуми, вібрації тощо. Особлива увага приділяється хімічному складу середовища, зокрема, повітря, таким чинникам, як запах, смак, подразники шкіри. В гігієнічній характеристиці виділяються фактори, що за певних умов можуть справляти негативний вплив на організм людини, погіршуючи стан її здоров'я.

6. **Фізіологічна характеристика вимог професії до людини** - в цьому напрямі дослідження виявляються фізичні і нервові навантаження, що виникають при виконанні виробничих операцій у професійній діяльності людини, у тому числі фізичні навантаження на окремі аналізатори. Визначаються типова виробнича робоча поза людини і можливості її зміни протягом робочого дня; нервові навантаження протягом робочого часу і в окремі періоди праці. Досліджуються типові особливості темпу і ритму праці: чи є вони заданими, примусовими, незмінними протягом усього робочого часу, чи динамічними, варіативними, вільними тощо. Вказуються медичні протипоказання для роботи за даною професією.

7. **Психологічна характеристика професійної діяльності** - передбачає визначення вимог професії до психологічної сфери особистості, у тому числі до окремих психічних функцій: жорстко пов'язані з технологією професійної діяльності і детерміновані нею; бажані для оптимальної професійної діяльності. Виявляються спеціальні і загальні здібності, від наявності яких залежить успіх

діяльності в даному виді професійної праці. Окреслюються професійно значущі властивості особистості, її особливості: інтереси, вольові, емоційні та мотиваційні характеристики, комунікативні і організаторські, спеціальні ділові якості (наприклад, оперативність або пунктуальність у розв'язанні певних істотних для даної професійної діяльності питань). Визначаються суттєві для даної професії характерологічні особливості особистості. Розкриваються професійно значущі особливості прояву окремих психічних функцій: мислення, пам'яті, сприймання, уяви, а також сенсомоторики і уваги.

**КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР**— це нормативно-правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини на підприємстві (в організації, установі), укладається працівниками і працедавцем в особі їх повноважних представників.

**ПРАВИЛА ВНУТРІШНЬОГО ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ ПІДПРИЄМСТВА** - локальний нормативний акт, що регламентує:

- 1) порядок прийому і звільнення працівників;
- 2) основні права, обов'язки і відповідальність сторін трудового договору;
- 3) режим роботи, час відпочинку;
- 4) заходи заохочення і стягнення, що застосовуються до працівників;
- 5) інші питання регулювання трудових відносин на підприємстві.

**ШТАТНИЙ РОЗПИС** - організаційний документ, що встановлює кількісний і якісний склад працівників підприємства в цілому і по кожному з його структурних підрозділів.

Штатний розпис підприємства складається за встановленою формою і затверджується за станом на 1 січня щорічно наказом керівника підприємства. Зміни в штатний розпис вносять відповідно до наказу (розпорядженням) керівника організації або уповноваженої їм особи.

Штатний розпис містить перелік структурних підрозділів, посад, відомості про кількість штатних одиниць, посадових окладах, надбавках і місячний фонд заробітної плати.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА** - документ, що встановлює кількісний і якісний склад підрозділів підприємства і порядок їх взаємодії, що відображається схематично.

Організаційна структура подається у вигляді таблиці:

- 1) найменування структурного підрозділу;
- 2) загальна чисельність структурного підрозділу.

**ТРУДОВИЙ ДОГОВІР** – угода між роботодавцем і працівником. Відповідно до даної угоди працедавець зобов'язується:

- 1) надати працівнику роботу за певною трудовою функцією;
- 2) забезпечити умови праці, передбачені Кодексом, законами і іншими нормативними правовими актами, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права;
- 3) своєчасно і в повному розмірі виплачувати працівнику заробітну платню.

У свою чергу, працівник зобов'язується:

- 1) особисто виконувати визначену договором трудову функцію;
- 2) дотримуватися діючих на підприємстві правила внутрішнього трудового розпорядку.

У змісті трудового договору, як правило, вказують:

- 1) прізвище, ім'я, по батькові працівника;
- 2) найменування працедавця;
- 3) умови трудового договору, до яких відносять:
  - місце роботи (з вказівкою структурного підрозділу);
  - дата початку роботи;
  - найменування посади, спеціальності, професії з вказівкою кваліфікації відповідно до штатного розкладу або конкретна трудова функція;
  - права і обов'язки працівника;
  - права і обов'язки працедавця;
  - характеристики умов праці, компенсації і пільги працівникам за роботу у важких, шкідливих і (або) небезпечних умовах;
  - режим праці й відпочинку (якщо він відносно даного працівника відрізняється від загальних правил, встановлених на підприємстві);
  - умови оплати праці (в тому числі розмір тарифної ставки або посадового окладу працівника доплати, надбавки і заохочувальні виплати);
  - види і умови соціального страхування, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** — нормативний документ, що регламентує діяльність конкретного посадовця (категорії співробітників — керівного складу, фахівців, виконавців).

*Типова структура тексту посадової інструкції включає:*

1. Загальні положення.
2. Функції.
3. Права.
4. Відповідальність.
5. Взаємовідносини.

Відповідно до вимог вказаного документа в розділі "Загальні положення" встановлюються:

- 1) завдання працівника;
- 2) порядок заміщення посади, тобто ким призначається і звільняється з посади працівник;
- 3) професійні вимоги до працівника (рівень освіти, стаж роботи тощо);
- 4) основні документи і матеріали, якими зобов'язаний керуватися працівник в своїй діяльності.

У розділі "Функції працівника" визначаються:

- 1) предмет ведення або ділянка закріплена за працівником;
- 2) перелік видів робіт, з яких складається виконання функцій.

У розділі "Обов'язки працівника" вказуються особливості:

- 1) пов'язані з підготовкою документів, отриманням, обробкою і видачею інформації;
- 2) обов'язкове використання певних форм і методів роботи;
- 3) дотримання термінів виконання конкретних дій;
- 4) порядок виконання доручень;
- 5) етичні норми, яких необхідно дотримуватися в колективі.

У розділі "Права працівника" визначають права працівника для реалізації доручених йому функцій і виконання обов'язків.

У розділі "Взаємовідносини" вказують підрозділи і працівники, від яких виконавець одержує і яким передає інформацію, структура і терміни передачі, хто залучається до виконання тих або інших документів, з ким вони узгоджуються і т.д.

**ОСОБИСТІСНА СПЕЦИФІКАЦІЯ** - набір вимог, які ставляться до працівника відповідно до даної посади. Вона містить інформацію, необхідну для прийому на роботу й відбору потрібних співробітників(табл.16):

Таблиця 16 – Особистісна специфікація

Посада Перелік вимог до працівника	Якості		
	Основні	Бажані	Протипоказання
1. Фізичний вигляд (вік, ріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд). 2. Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід). 3. Інтелект (розум, тямовитість, пам'ять, логіка мислення, швидкість мови, чітке викладення думки). 4. Спеціальні здатності (до розрахунків, художні). 5. Інтереси (до суспільної роботи, до влади). 6. Риси характеру (ініціативність, самостійність, відповідальність). 7. Зовнішні умови (домашні, соціально-побутові, фінансові).			

#### **Завдання для самостійного розв'язання.**

Розробити посадову інструкцію, особистісну специфікацію фахівця підприємства сфери туризму (за вибором).

## ЗМ 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ЗАНЯТТЯ 8.

#### ТЕМА 5. СКЛАДАННЯ ОГОЛОШЕННЯ ПРО ВАКАНТНУ ПОСАДУ, РЕЗЮМЕ

Оголошення для публікації в ЗМІ про вакантні посади має містити досить повну й вигравшну інформацію, що викликає інтерес і до даної посади, і до даної організації. Воно повинне бути коротким, лаконічним, містити відомості про назву посади, іноді - про оклад, про соціальні пільги, а також загальні вимоги до претендента на посаду.

В оголошенні про поточну вакансію необхідно вказати посаду, на яку потрібен кандидат, дати коротку характеристику організації, де він буде працювати, викласти його обов'язки, вимоги (обов'язкові й бажані), умови праці для даної посади. Телефон, факс для передачі резюме.

**Резюме** - інформація про себе, що подається кандидатом роботодавцеві. Правильно складене резюме може стати приводом для інтерв'ю, тобто особистої зустрічі з роботодавцем або його представником. Резюме має відповідати певним вимогам: воно має бути коротким, але при цьому максимально інформативним.

**Мета резюме** - найкращим чином подати знання, досвід і особисті якості потенційного працівника наймачу, таким чином і в тій формі, щоб він звернув на них увагу і запросив його на співбесіду.

##### **Принципи складання резюме:**

- інформативність;
- стислість;
- достовірність.

##### **Основні типи резюме:**

В **хронологічному резюме** послідовно вказують досвід роботи, організації і посади, де працював претендент на посаду, описують обов'язки і досягнення. Це дозволяє відстежити розвиток кар'єри. Хронологічний тип резюме доцільно складати у тому випадку, коли організації, в яких доводилося працювати або посади можуть справити враження на потенційного працедавця.

У **функціональному резюме** приділяють увагу навичкам і досягненням в роботі, освіті або суспільній діяльності. Основна увага приділяється потенціалу особистості. Такий тип резюме має переваги, якщо досвід роботи претендента на посаду невеликий або відсутній.

**Комбіноване резюме** об'єднує кращі елементи хронологічного і функціонального резюме. У ньому хронологічно представлений досвід роботи, освіта і спеціальні навички претендента на посаду.

##### **Розділи резюме:**

- **особисті дані** – прізвище, ім'я, по-батькові, вік, сімейний стан, адреса і телефон;
- **мета** - формулюється вакансія, на яку претендує потенційний працівник;

- **освіта** - складається з двох розділів: основна (середня, середня спеціальна, вища, 2-а вища) і додаткова (курси, стажування, тренінги, семінари і інш.). В обох випадках необхідно вказати назву навчального закладу, факультет, спеціальність за дипломом.

- **досвід роботи** - відомості про попередні місця роботи. Для працедавця або співробітника кадрового агентства зручніше, якщо вони розташовані в порядку, починаючи з останнього. Слід вказати місяць і рік працевлаштування на роботу, місяць і рік звільнення, назву фірми, сферу діяльності організації і посаду.

- **професійні навички** - перелік тих знань і умінь, яких потенційний працівник набув у ході професійної діяльності.

- **знання іноземних мов** – слід вказати іноземні мови й ступінь володіння ними.

*Ступінь володіння іноземними мовами:*

- "досконала" - знання мови на рівні носія, володіння синхронним перекладом;

- "вільна" - володіння послідовним перекладом, здатність вільно спілкуватися на іноземній мові в рамках будь-якої тематики;

- "хороша" - здатність грамотно висловлювати думки на іноземній мові, а також зрозуміти співрозмовника;

- "розмовна" - спілкування на побутовому рівні, здатність зрозуміти нескладну мову, донести до співрозмовника інформацію;

- "базова" - знання елементарних основ мови, здатність зрозуміти простий текст.

- **володіння комп'ютером** - відомості про навички роботи на ПК (користувач, досвідчений користувач, оператор, програміст), а також програмах, середовищах, мовах, базах даних, з якими працювали;

- **додаткова інформація** - відомості, які потенційний працівник вважає необхідним донести до працедавця: наявність прав водія, особистого автомобіля, загранпаспорта, можливість відряджень, інтереси, захоплення, особисті якості тощо.

## **ДІЛОВА ГРА “ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ”**

Скласти опис посад будь-яких фахівців сфери туризму, посадову інструкцію, розробити індивідуальні резюме для участі в конкурсі на заняття цих посад; підготувати й провести відбір претендентів на дані посади, спираючись на подані резюме.

### **Завдання для самостійного розв'язання**

1. Складіть оголошення про поточну вакансію на посаду за власним вибором (у турфірмі, готелі, ресторані).

2. Складіть резюме на себе або вигадану особу відповідно до оголошення.

## ЗАНЯТТЯ 9.

### ТЕМА 6. ОЦІНКА КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

При оцінці кандидатів для висунення на вакантну посаду керівника або фахівця використовують спеціальну методiku, яка враховує систему ділових і особистісних характеристик, що охоплюють такі *групи якостей*:

1. **Суспільно-цивільна зрілість** (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислухатися до критики; бути самокритичним; брати активну участь в суспільній діяльності; володіти високим рівнем політичної грамотності).

2. **Відношення до праці** (відчуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне і уважне ставлення до людей; працьовитість; особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; рівень естетики роботи).

3. **Рівень знань і досвід роботи** (наявність кваліфікації відповідної посади; знання об'єктивних основ управління виробництвом і передових методів керівництва; стаж роботи в організації).

4. **Організаторські здібності** (уміння організувати систему управління; уміння організувати власну працю; володіння методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки своїх можливостей і праці; здатність до оцінки можливостей і праці інших).

5. **Уміння працювати з людьми** (працювати з підлеглими; з керівниками різних організацій; створювати згуртований колектив; підібрати, розставити і закріпити кадри).

6. Уміння працювати з документами і інформацією (коротко і ясно формулювати цілі; складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління і уміння використовувати її в своїй праці, уміння читати документи).

7. **Уміння своєчасно прийняти і реалізувати рішення** (уміння своєчасно приймати рішення, здатність забезпечити контроль за виконанням рішень, уміння швидко орієнтуватися в складній обстановці; уміння розв'язувати конфліктні ситуації; здібність дотримання психогігієни; уміння володіти собою; упевненість в собі).

8. **Здатність побачити і підтримати передове** (уміння бачити нове, розпізнати і підтримати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів, розпізнати й нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; ініціативність; сміливість в підтримці і впровадженні нововведень; мужність і здатність йти на обґрунтований ризик).

9. **Морально-етичні риси** (чесність, сумлінність, порядність, принциповість; врівноваженість, витриманість, ввічливість; наполегливість; товариськість, простота; охайність і акуратність зовнішнього вигляду, гарне здоров'я).

У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) ті позиції, які важливіші для конкретної посади і організації, і додають до них специфічні якості, якими має володіти претендент на конкретну посаду.

Формують групу експертів з 5 - 10 чоловік, в яку включають керівника підрозділу організації, де з'явилася вакансія, декілька досвідчених працівника цього підрозділу, керівників і працівників підрозділів, пов'язаних з даним підрозділом по роботі, працівників кадрової служби, ученого з управління персоналом.

Кожний з експертів будують матриці попарних порівнянь і ранжирує підібрані якості. Потім будується **зведена матриця попарних порівнянь цих якостей**, в яку включають думки всіх експертів. У результаті спеціальної



обробки якостей за допомогою даної матриці залишаються ті якості, які мають першорядне значення для конкретної вакантної посади (ідеальні якості).

Після цього експертами проводиться робота з визначення наявності цих якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступінь володіння ними (в балах) кожним кандидатом.

### ДІЛОВА ГРА "ВІДБІР КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ"

- 1) відібрати 10 якостей, якими найбільшою мірою має володіти кандидат на запропоновану посаду;
- 2) заповнити таблиці:

Таблиця 17-Матриця попарних порівнянь якостей фахівця (експерт № 1)

№ якості	Номер якості		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума, бал
	Найменування якості												
1													
...													
10													

Таблиця 18 - Зведена матриця попарних порівнянь якостей фахівця

№ якості	Номер експерта	Значення в балах				Середньоарифметичне значення в балах	Ранг якості
		1	2	...	n		
1							
...							
10							

Бали оцінки якостей при порівнянні їх між собою:

0 – якість, що розглядається, не є більш важливою ніж та, з якою вона порівнюється;

1 – якість, що розглядається, більш важлива ніж та, з якою вона порівнюється;

2 – якість, що розглядається, є значно важливішою ніж та, з якою вона порівнюється.

Після побудови зведеної матриці слід виключити ті якості, які не мають істотного значення для вакантної посади, тобто ті, які відповідають вимозі  $\frac{\max}{\min} > 2$ .

Таким чином будуть визначені найбільш важливі, ідеальні якості для певної вакантної посади.

Після цього порівнюють ступінь володіння ідеальними якостями претендентів за допомогою табл. 19.

Таблиця 19 – Порівняння реальних якостей претендентів на вакантну посаду з ідеальними якостями

№ якості	Найменування якості	Значення в балах ідеальних якостей	Значення в балах якостей претендентів		
			претендент 1	...	претендент N
1					
...					
n					

## ЗАНЯТТЯ 10.

### ТЕМА 7. РОЗПОДІЛ РОБІТ ЗА МЕТОДОМ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА

#### **Приклад:**

Розподілити роботи, намічені до виконання, між трьома співробітниками підрозділу, забезпечуючи співробітникам рівність всіх показників, прийнятих як критеріальні.

Вихідні дані подані в табл. 20 і містять перелік робіт, критеріальні показники.

Таблиця 20 – Вихідні дані

Робота, намічена до виконання	Критеріальні показники		
	Трудомісткість виконання роботи ( $x_{i1}$ ), н/год	Вартість виконання роботи $x_{i2}$ , грн..	Ступінь важливості виконання роботи $x_{i3}$ , ум. од.
1.	8	22	1
2.	4	20	5
3.	10	31	4
4.	2	6	2
5.	6	24	2
6.	11	40	3
7.	5	15	1
8.	3	7	5
9.	2	6	4
10.	4	8	3
11.	8	16	3
12.	1	3	2
13.	2	5	4
14.	3	11	1
15.	4	10	2
16.	6	18	3
Разом:	79	242	45

#### *Розв'язання*

1. Розрахувати сумарне значення кожного з критеріальних показників:

$$n_1 = \sum_{I=1}^{16} x_{I1} = 79(\text{н} / \text{год});$$

$$n_2 = \sum_{I=1}^{16} x_{I2} = 242(\text{н} / \text{год});$$

$$n_3 = \sum_{I=1}^{16} x_{I3} = 45(\text{н} / \text{год});$$

2. Вибрати базовий критеріальний показник:

$$n_6 = \min_{j=1,3} \Pi_j = \min\{79; 242; 45\} = 45$$

3. Розрахувати коефіцієнти приведення за кожним критеріальним показником:

$$K_j = \frac{n_{\bar{o}}}{n_j} = \frac{\min \Pi_j}{\Pi_j}$$

$$K_i = 45/79 = 0,5696 = 0,57; K_2 = 45/242 = 0,1860 = 0,19; K_3 = 45/45 = 1$$

4. Скоректувати за розрахованими коефіцієнтами приведення критеріальні показники за кожною і-ю роботою, наміченою до розподілу, і сумарні значення цих показників по всіх намічених роботах.

За першою з розподілюваних робіт ( $i_1$ ):

$$X_{i1} \times K_1 = 8 \times 0,57 = 4,56; X_{i2} \times K_2 = 22 \times 0,19 = 4,18; X_{i3} \times K_3 = 1 \times 1 = 1$$

Таблиця 21 - Результати розрахунків

Робота, i	$X_{i1} \times K_1$	$X_{i2} \times K_2$	$X_{i3} \times K_3$	$U_i = \sum_{i=1}^3 x_i \times K_i$
1	2	3	4	5
1.	4,56	4,18	1	9,74
2.	2,28	3,8	5	11,08
3.	5,7	5,89	4	15,59
4.	1,14	1,14	2	4,28
5.	3,42	4,56	2	9,98
6.	6,27	7,6	3	16,87
7.	2,85	2,85	1	6,7
8.	1,71	1,33	5	8,04
9.	1,14	1,14	4	6,28
10.	2,28	1,52	3	6,8
11.	4,56	3,04	3	10,6
12.	0,57	0,57	2	3,14
13.	1,14	0,95	4	6,09
14.	1,71	2,09	1	4,8
15.	2,28	1,9	2	6,18
16.	3,42	3,42	3	9,84
Разом:	45,03	45,98	45	136,01

5. Розрахувати інтегральні показники по кожній із запланованих робіт:

$$U_i = \sum_{i=1}^3 x_i \times K_i,$$

$$U_1 = 4,56 + 4,18 + 1 = 9,74.$$

Аналогічно проводимо розрахунки по всіх і-х роботах, намічених керівником до виконання.

6. Ранжируємо отримані значення інтегральних показників від максимального до мінімального значення і одержуємо множину {S}.

7. Сформувати шаблон розподілу робіт між співробітниками: {S<sub>1</sub> = S<sub>2</sub> = S<sub>3</sub>}

$S_1 = S_2 = S_3 = 0$ . Вибрати співробітника за правилом  $\min\{S_1, S_2, S_3\}$ . Оскільки таких співробітників декілька, вибираємо співробітника з мінімальним порядковим номером.

9. З впорядкованої множини  $\{J\}$  вибираємо першу по порядку роботу ( $i = 6$ ).

10. Дана робота закріплюється за першим співробітником і виключається з множини  $\{J\}$ , тобто надалі не розглядається.

$$j = \{3; 2; 1; 5; 16; 1; 8; 10; 7; 9; 15; 13; 14; 4; 12\}$$

$$11. S_1 = S_1 + U_6 = 0 + 16,87 = 16,87.$$

12. Вибираємо співробітника за правилом  $\min\{16,87; 0; 0\}$ .

13. З множини  $\{J\}$  вибираємо першу за порядком з тих робіт, що залишилися ( $i = 3$ ).

14. Дана робота включається у план другого співробітника і виключається з множини  $\{J\}$ :

$$j = \{2; 1; 5; 16; 1; 8; 10; 7; 9; 15; 13; 14; 4; 12\}.$$

$$15. S_2 = S_2 + U_3 = 0 + 15,59 = 15,59.$$

16.  $\min\{16,87; 15,59; 0\} = 0$ . Отже чергове закріплення роботи буде проводитися за третім співробітником.

17. З множини  $\{J\}$  вибираємо першу за порядком нерозподілену роботу ( $i = 2$ ).

18. Дана робота ( $i = 2$ ) включається в план третього співробітника і виключається з множини  $J$ :

$$J = \{11, 5, 16, 1, 8, 10, 7, 9, 15, 13, 14, 4, 12\}.$$

$$19. S_3 = S_2 + U_2 = 0 + 11,08 = 11,08.$$

20.  $\min\{16,87; 15,59; 11,08\} = 11,08$ . Таким чином, поточне закріплення роботи знов буде проводитися за третім співробітником.

21. З множини  $\{J\}$  вибираємо першу за порядком нерозподілену роботу ( $i = 11$ ).

22. Далі розрахунки продовжуємо аналогічно, поки всі роботи не будуть розподілені і закріплені за трьома співробітниками підрозділу, тобто не виконається умова  $J = 0$ .

Підсумкові результати проведених розрахунків подані в табл. 22.

Метод дозволив вийти на приблизно рівномірний розподіл всіх показників, прийнятих як критеріальні.

Таблиця 22 – Підсумкові результати

Робота, i	i = 6	i = 3	i = 2	i = 11	i = 5	i = 16	i = 1	i = 8	i = 10	i = 7	i = 9	i = 15	i = 13	i = 14	i = 4	i = 12
U <sub>1</sub>	16,8 7	15,5 9	11,0 8	10,6	9,98	9,84	9,74	8,04	6,8	6,7	6,28	6,18	6,09	4,8	4,28	3,14

Таблиця 23 - Показники розподілу робіт між співробітниками підрозділу

Критеріальні показники, що характеризують розподілювані роботи											
1 -й працівник				2-й працівник				3-й працівник			
Закріплена робота, i	Трудомісткість, н/год.	Вартість, грн.	Ступінь важливості, ум. од.	Закріплена робота, i	Трудомісткість, н/год.	Вартість, грн.	Ступінь важливості, ум. од.	Закріплена робота, i	Трудомісткість, н/год.	Вартість, грн.	Ступінь важливості ум. од.
6	11	40	3	3	10	31	4	2	4	20	5
16	6	18	3	5	6	24	2	11	8	16	3
10	4	8	3	8	3	7	5	1	6	22	1
9	2	6	4	15	4	10	2	7	5	15	1
14	3	11	1	4	2	6	2	13	2	5	4
-	-	-	-	12	1	3	2	-	-	-	-
Разом:	26	83	14	Разом:	26	81	17	Разом:	27	78	14

## ЗАНЯТТЯ 11.

### ТЕМА 8. ДІЛОВА КАР'ЄРА ТА ЇЇ РОЗВИТОК

**Кар'єрограма** - інструмент управління кар'єрою, що є графічним описом того, що має відбуватися з людиною на різних етапах кар'єри.

Кар'єрограма складається з двох частин. Одна частина містить перелік посад, вбудованих в послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які фахівець може займати протягом всього свого кар'єрного шляху з вказівкою термінів заняття посад в роках.

Друга частина включає характеристику видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з зазначенням навчальних закладів, факультетів, курсів, які необхідно пройти фахівцю на кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій, отримання вчених ступенів і звань з вказівкою періодів (в роках) проходження навчання. Самостійне навчання також входить у другу частину кар'єрограми.

#### **Приклад:**

Приклад кар'єрограми менеджера по кадрах вищої ланки управління.

Начальник управління кадрів державного органу власті	
Замісник керівника центру зайнятості	Ректор інститут підвищення кваліфікації
Зам. генерального директора з управління персоналом крупної організації	Начальник відділу підготовки кадрів міністерства
Начальник відділу кадрів організації	Начальник відділу підготовки кадрів організації
Інспектор по кадрам організації	Інженер з підготовки кадрів організації
Базова підготовка економічного або управлінського профілю	

Рис. 2 Кар'єрограма менеджера з кадрів вищої ланки управління.

#### **Завдання для самостійного розв'язання.**

1. Розробити схему (модель) просування працівника на приклад підприємства сфери туризму (турфірма, готель, ресторан).
2. Навести кар'єрограму будь-якого фахівця цього підприємства.

## ЗАНЯТТЯ 12.

### ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМОМ ПЕРСОНАЛУ

**Дорожня карта професіоналізму (ДКП)** - це спеціальна концептуальна модель діяльності компанії, що показує оптимальний шлях і засоби нарощування компетенцій її персоналу.

**ДКП складається з трьох блоків:**

- 1) цілей і задач організації, досягнення яких в даний час обмежується професіоналізмом персоналу;
- 2) набору професійних компетенцій, необхідних для успішного вирішення завдань;
- 3) корпоративних навчальних програм і технологій формування компетенцій.

**Процес створення ДКП** будь-якого типу складається з п'яти кроків:

- визначення ієрархії завдань компанії (окремого виробничого підрозділу, робочого місця) і їх систематизація;
- розробка матриці компетенцій;
- встановлення наявних і недостатніх взаємозв'язків між завданнями і професійними компетенціями персоналу;
- опис навчального портфеля компанії;
- підбір інструментів розвитку професійних компетенцій.

Дорожня карта є не тільки засобом системної організації корпоративного навчання, але й інструментом управління людськими ресурсами компанії. Завдяки цьому **вона забезпечує:**

- підвищення мотивації працівників(особливо молодих), що володіють потенціалом зростання і здоровими амбіціями;
- підвищення якості кадрового резерву, перш за все, за рахунок саморозвитку менеджерів, спрямованого на розв'язання самостійно обраних завдань, з якими вони пов'язують свої плани кар'єрного зростання;
- об'єднання зусиль лінійних менеджерів і фахівців кадрових служб для підвищення кваліфікації і професійного розвитку працівників;
- створення внутрішнього середовища, в якому вищою цінністю є професіоналізм, а повсякденна діяльність характеризується інтересом до постійного, систематичного вдосконалення і активним обміном між співробітниками новими знаннями і досвідом.

**Компетенція** - це практична здатність працівника вирішувати конкретні завдання на основі систематизованих знань і досвіду їх застосування:

- **Наочні компетенції** забезпечують орієнтацію і здатність кваліфіковано діяти в конкретних умовах, що склалися.
- **Управлінські компетенції** забезпечують практичні здібності керувати виробництвом, окремим бізнес-процесом, сферою діяльності і бізнесом в цілому.
- **Інноваційні компетенції** забезпечують здатність займатися вдосконаленням виробничих і управлінських технологій і систем.

Визначені типи компетенцій складають модель професіоналізму.

В кожному типі компетенцій можна виділити **кластери** - агреговані комплекси конкретних компетенцій, а потім з них - групи компетенцій для менеджерів різного рівня.

Кожна конкретна компетенція має індикатори, за якими можна скласти уявлення про рівень і якість компетенції того або іншого працівника. Для вимірювання індикаторів використовуються різні методики і шкали, що дозволяють надати їм кількісну оцінку.

Повний набір компетенцій працівника є корпоративною матрицею компетенцій.

З метою підвищення компетенції застосовують три типи корпоративного навчання:

1) **Формуюче навчання** необхідне для підвищення кваліфікації працівників, щоб повною мірою відповідати:

- посадовим вимогам;
- новим технологіям;
- новим завданням, що з'явилися в результаті організаційних змін;
- вимогам галузевої і корпоративної специфіки при адаптації нових працівників.

2) **Розвиваюче навчання** використовується при підвищенні професійних здібностей і компетенцій з метою:

- забезпечення готовності до підвищення за посадою;
- вдосконалення виробничих процесів в конкретній галузі;
- участі в інноваційних проектах;
- створення потенціалу професійного зростання.

3) **Підтримуюче навчання** необхідне для:

- попередження втрати мотивації і зупинки в професійному зростанні на посаді;
- збереження сформованих компетенцій і потенціалу професійного зростання в ситуації затримки призначення підготовленого співробітника на нову посаду;
- актуалізації професійних компетенцій і підвищення функціонального настрою на виконання поточної діяльності і конкретних завдань, що мають особливі вимоги безпеки і відповідальності.

Рекомендації щодо формату навчального портфеля:

1. Структура навчального портфеля (систематизація навчальних програм, проектів): тип і різновид навчання, які реалізує програма, проект; цільова аудиторія; назва програми, проекту.

2. Структура навчальної програми, проекту: мета (перелік компетенцій); зміст програми (основні питання і навчально-виробничі завдання); обсяг і тривалість програми; технологія проведення (яким чином здійснюється навчання), включаючи етапи і види навчально - тренувальної роботи, склад інформаційно-методичного забезпечення, перелік контрольно-оцінних заходів; документ про підвищення кваліфікації і відповідальні за проведення (ким організовується і здійснюється навчання).



3. Умови успішної реалізації програми, проекту (досягнення цілей навчання): готовність працівника до освоєння програми (показники вхідного контролю знань); характеристики індикаторів компетенцій, за оцінками яких визначається успішність освоєння програми (показники підсумкового і поточного контролю знань і компетенцій).

4. Вимоги до організації і матеріально-технічного забезпечення навчальних програм і проектів.

Концепція дорожньої карти професіоналізму може бути застосовна не тільки до компанії в цілому, але і до окремих її структурних підрозділів, а також до конкретних посад і працівників. У зв'язку з цим виділяють три типи ДКП: корпоративний, посадовий і особистий.

Базовою є **корпоративна дорожня карта**, з якої можуть бути виведені локальні типи, що мають таку ж структуру, але розрізняються за масштабом. Корпоративна ДКП виконує функції управління професіоналізмом в цілому для компанії, **посадова** відноситься до окремих підрозділів.

**Особиста дорожня карта** моделює діяльність конкретного працівника і відображає можливості її вдосконалення.

### ЗАНЯТТЯ 13.

#### ТЕМА 10. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Основні показники, що характеризують систему професійного навчання в організації:

1. Частка співробітників організації, які пройшли професійне навчання протягом року:

$$D_p = P_n / P \cdot 100. \quad (32)$$

2. Час, витрачений на професійне навчання, в загальному балансі часу організації:

$$D_b = B_n / B \cdot 100. \quad (33)$$

3. Середнє число годин професійного навчання на одного навченого ( $B_{cp}$ ):

$$B_{cp} = B_n / P_n. \quad (34)$$

4. Загальна величина витрат на професійне навчання:

$$Z_n = Z_{n1} + Z_{n2} + PP_v. \quad (35)$$

де  $Z_{n1}$  - прямі витрати на навчання: витрати на підготовку навчальних матеріалів, проведення занять, компенсацію інструкторам, оплату семінарів, курсів, середніх і вищих навчальних закладів;

$Z_{n2}$  - непрямі витрати на навчання: транспортні витрати, витрати на відрядження, мешкання і харчування співробітників, що навчаються;

$PP_v$  - втрачена продуктивність, пов'язана з відсутністю співробітників на робочому місці під час професійного навчання:

$$PP_v = \chi_n \cdot B_{np}, \quad (36)$$

де  $B_{np}$  - витрати на робочу силу на одну продуктивну годину:

$$B_{np} = \frac{B}{\chi_n}. \quad (37)$$

5. Частка витрат на професійне навчання в обсязі реалізації:

$$D_v = \frac{B_n}{O} \cdot 100. \quad (38)$$

#### Завдання 1:

Визначити основні показники статистики професійного навчання в організації: число навчених співробітників, бюджет часу і витрати на професійне навчання.

Таблиця 30 – Вихідні дані

1. Обсяг реалізації, грн.	О	5700000
2. Чисельність ВПП, осіб	Р	399
У тому числі працівники, що пройшли проф. навчання	$P_n$	21
3. Обсяг витрат на робочу силу, грн.	В	1050000
У тому числі витрати на навчання: прямі	$B_{n1}$	9200
непрямі	$B_{n2}$	1200
4. Відпрацьовано години всього	Ч	541241
5. Відпрацьовано продуктивних годин	$\chi_n$	418795
6. Години професійного навчання	$\chi_n$	540

**ЗАНЯТТЯ 14,15.**  
**ТЕМА 11. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.**

**ДІЛОВА ГРА “ТИПОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ”**

За допомогою таблиці визначте в якій мірі кожне з висловлювань відповідає вашому уявленню про ідеальну роботу.

Визначте:

1. Ціннісну орієнтацію працівників (колективу).
2. Силу мотивації.
3. Спрямованість мотивації працівника.
4. Напрями вдосконалення роботи з стимулювання.

Проти кожного вислову обведіть номер в тій колонці яка співпадає з Вашою думкою

Таблиця 24 – Ознаки ідеальної роботи

	Відповідає		
	повністю	частково	не відповідає
1. Хороша робота - це самостійна робота, що дозволяє вирішувати самому, що і як робити	3	2	1
2. Хороша робота дозволяє отримати житло, влаштувати дитину в гарний дитячий садок, отримати путівку	3	2	1
3. Робота - наш борг перед суспільством. Будь-яка робота хороша, якщо вона необхідна	3	2	1
4. Хороша робота має залишити час і сили, щоб користуватися всім, що дає життя	3	2	1
5. Хороша робота - та, яка дає достатній заробіток	3	2	1
6. Якщо тебе оточують люди, з якими можна спілкуватися, - це хороша робота	3	2	1
7. Хороша робота - та, яка дає можливість приносити користь людям	3	2	1
8. Хороша робота - та, яка дозволяє повністю використовувати свої знання і здібності	3	2	1
9. Хороша робота - та, яка дає можливість просування по службі	3	2	1
10. Хороша робота забезпечує достаток в сім'ї, можливість придбати те, що бажаю	3	2	1
11. Хороша робота - це цікава робота, що приносить задоволення	3	2	1
12. Хороша робота дозволяє випускати продукцію, яка користується попитом	3	2	1
13. Хороша робота спонукає підвищувати кваліфікацію, поповнювати знання	3	2	1
14. Хороша робота - та, яка надає можливість заслужити пошану оточуючих	3	2	1

Для визначення ціннісної орієнтації працівників блок питань про ідеальну роботу поділяється на чотири підгрупи, кожна з яких включає визначений перелік питань і дає уявлення про ідеальну роботу, як роботу, спрямовану в першу чергу на:

- зміст роботи (питання 1, 8, 11, 13);
- суспільну корисність (питання 3, 8, 12);
- оплату праці (питання 2, 5, 10);
- статус працівника (питання 6, 9, 14).

В цей перелік не включена відповідь на питання № 4, адже воно є антимотиваційним і означає відсутність трудової мотивації. Ці підгрупи об'єднуються в дві групи, перша з яких (включає першу і другу підгрупи) характеризує ціннісну орієнтацію, а друга (включає третю і четверту підгрупи) - прагматичну орієнтацію.

По кожній групі розраховується середня кількість балів для кожного респондента як середньоарифметичне. Якщо середній бал по першій групі вище середнього бала по другій групі, то у респондента ціннісна орієнтація і I тип мотивації. Якщо навпаки, то прагматична орієнтація і III тип мотивації. При рівній кількості балів в групах респондент відноситься до II типу мотивації з нейтральною орієнтацією.

### **Приклад.**

Результату опиту, розподілу питань по підгрупах і середній бал по групах у кожного респондента представлений в табл. 25. При підрахунку середнього бала по кожному респонденту сумуються бали з усіх питань, що перераховані вище, потім віднімається відповідь на питання № 4 і ділиться на загальну кількість питань в цьому блоці (14). Наприклад, по респонденту № 1 загальна сума балів склала 30:

$$(2 + 2 + 2 + 3 + 2 + 3 + 2) + (2 + 3 + 2 + 2 + 2 + 3) = 30$$

На питання № 16 він відповів по першому варіанту - кількість балів 3.

Тоді середня кількість балів по цьому респонденту складе:

$$(30 - 3) / 14 = 1,93.$$

На основі цієї середньої кількості балів проводиться класифікація респондентів за силою мотивації і спрямованістю мотивації.

За силою мотивації:

- якщо середній бал знаходиться в діапазоні від 3 до 2,4 включно то це сильна мотивація;
- при середньому балі в діапазоні від 2,39 до 1,6 включно - середня мотивація;
- при середньому балі від 1,59 до 1 - слабка мотивація.

За спрямованістю мотиви поділяються на:

- мотиви досягнення (якщо середній бал перевищує 2,5);
- мотиви збереження (якщо середній бал знаходиться в діапазоні 1,5 - 2,5);
- відсутність мотивації взагалі (якщо середній бал не перевищує 1,5).

Підсумкові дані розрахунку середнього бала респондентів по групах мотивації наведені в таблицях

Таблиця 25 – Підсумкові дані розрахунку середнього балу респондентів за групами мотивації

№ Респондент а	1 підгрупа		2 підгрупа				Середній бал	3 підгрупа			4 підгрупа			Серед- ний бал	Відповідь на питання №4	
	Ціннісна орієнтація							Прагматична орієнтація								
	1	8	11	13	3	7		12	2	5	10	6	9			14
1	2	2	2	3	2	3	2	2,29	2	3	2	2	2	3	2,33	3
...																
n																

Таблиця 26 – Класифікація респондентів за всіма ознаками мотивації

№ респондента	Середній бал	Сила мотивації	Спрямованість мотивації	Тип мотивації
1	1,93	середня	збереження	III
...				
n				

Наприклад, у 1-го респондента III тип мотивації, оскільки в нього середній бал по другій групі вище, ніж по першій ( $2,33 > 2,29$ ) і т.д.

### ДІЛОВА ГРА "МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦЯ"

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що наприклад, менеджера стимулюють до хорошої роботи такі мотиви, як:

1. Престиж, задоволення.
2. Влада і вплив.
3. Присутність елемента змагальності.
4. Можливість самореалізації як особистості.
5. Високий життєвий рівень, забезпечений оплатою праці.
6. Можливості для кар'єри.
7. Самостійність.
8. Умови для реалізації своїх ідей.
9. Цікава діяльність.
10. Тривала відпустка.
11. Короткий робочий день.
12. Гнучкий робочий графік.
13. Визнання.
14. Здоровий робочий клімат.
15. Надійне робоче місце.
16. Хороше забезпечення в старості.
17. Хороший стиль управління.
18. Хороші санітарно-гігієнічні умови праці.
19. Ступінь автоматизації праці.
20. Перспектива отримання житла.
21. Згуртований колектив
22. Спокійна робота з чітко визначеним колом обов'язків.

Постановка завдання:

1. Необхідно з 22 перелічених мотивів вибрати 10, які, на вашу думку, є найбільш важливими для менеджера.

2. За результатами голосування в аудиторії обрати 10 мотивів, які узагальнюють думку колективу.

2. Проранжувати обрані 10 мотивів - визначити їх пріоритетність (використовуючи метод попарних порівнянь).

Таблиця 27 – Матриця попарних порівнянь мотивів трудової діяльності

№ мотиву	№ мотиву Найменування мотиву	1	...	10	Сумарне значення бали
1					
...					
10					

Таблиця 28 – Зведена матриця попарних порівнянь мотивів трудової діяльності

№ мотиву	Найменування мотиву	Номер експерта			Середньоарифметичне значення, бали	Ранг мотиву
		1	...	n		
		значення в балах				
1						
...						
10						

## ДІЛОВА ГРА. ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ І СТУПЕНЯ ЇХ ВПЛИВУ НА ТРУДОВУ АКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

Визначити: в якій мірі впливають на Вашу трудову активність перелічені у таблиці чинники (закресливши необхідний квадрат). Проранжувати фактори, зробити висновок.

Таблиця 29 – Чинники впливу на трудову активність працівника

Чинник	Не діє взагалі	Діє у незначній мірі		Діє чуттєво		Діє дуже суттєво	
		знижує	підвищує	знижує	підвищує	знижує	підвищує
1.Матеріальне стимулювання							
2.Моральне стимулювання							
3.Адміністративний вплив							
4.Трудовий настрій колективу							
5.Економічні нововведення в компанії							
6.Соціально-економічна ситуація в країні							
7.Страх втрати роботи							
8.Елементи змагальності							

### **Завдання для самостійного розв'язання:**

#### **Ситуація: Мотиваційна система працівників підприємства "N"**

При розробці стратегії управління персоналом керівництво турфірми "N" орієнтується перш за все на розвиток відчуття індивідуальної відповідальності і підвищення кваліфікації працівників. Надається також увага питанням підтримки корпоративної культури і згуртованості колективу.

Співробітникам фірми "N" надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так і зовні підприємства з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

Для всіх працівників підприємства передбачені пільги - безкоштовне харчування протягом робочого дня, службовий транспорт, а також можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітному періоді керівниками фірми "N" була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку в працівників відчуття відповідальності й згуртованості колективу. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були також проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення сумісних свят.

Був проведений аналіз робочих процесів шляхом складання працівниками карти (фотографії) використання робочого часу. При реалізації програми з поліпшення умов праці в звітному періоді було модифіковано 30% робочих місць.

У період літнього туристського сезону працівникам (менеджерам з продажу турпутівок) виплачувалися премії в розмірі 7 % від продажів у наднормований час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці.

По закінченні року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і неявки на роботу з неповажних причин, а також штраф за спотворення інформації при роботі з клієнтами.

За результатами поточної атестації один співробітник був зміщений на нижчестоящу посаду, одному співробітнику була знижена заробітна плата, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, два співробітника було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

Визначити:

1. Які з перелічених методів є складовими елементами:

- а) системи моральної/матеріальної мотивації;
- б) системи заохочувального/примусового стимулювання;

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які - на результати в довгостроковому періоді?

## **ЗАНЯТТЯ 16.**

### **ТЕМА 12. ОПЛАТА ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Заробітна плата працівника (сукупний дохід)** складається з постійної і змінної частин, де постійна частина - це оклад за штатним розписом, а змінна частина - додаткові виплати (преміальні виплати, компенсації, пільги, тощо).

#### **Визначення рівня оплати праці**

1. Визначення розміру базової ставки звичайно включає такі етапи:

- визначення відносної цінності кожного виду праці;
- згрупування видів праці по розрядах.

2. Визначення розміру індивідуальної ставки працівника

Розмір індивідуальної ставки працівника коливається в межах 80 – 120% базової ставки (так звані виделки оплати праці дозволяють забезпечити різницю в оплаті працівників одного і того ж розряду залежно від якості роботи або стажу). За результатами оцінки праці відокремлюють, наприклад, чотири "зони ефективності", які показують відповідність трудової діяльності вимогам праці (%):

перша зона:  $R1 = 90$ ;

друга зона:  $R2 = 100$ ;

третя зона:  $R3 = 110$ ;

четверта зона:  $R4 = 120$ .

3. Визначення змінної (додаткової) частини оплати праці – застосування гнучкої системи оплати праці, що засноване на участі працівників в прибутках підприємства, наданні премії за результатами роботи тощо.

Основні вимоги при проектуванні системи оплати праці й матеріального стимулювання:

1. Мета системи оплати праці:

- система оплати і матеріального стимулювання має давати чітке уявлення про цілі й завдання підприємства.

2. Розмір оплати праці:

- розмір оплати праці має бути конкурентоздатним, таким, що забезпечує необхідний прожитковий рівень працівника;

- розмір оплати праці повинен залежати від об'єктивних чинників (наприклад, кількість і якість праці) і суб'єктивних чинників (наприклад оцінка відношення до роботи і етичної поведінки), що знаходяться в розумному балансі;

- розмір оплати праці має розраховуватися зрозумілим працівнику способом.

3. Організація оплати праці:

- організація оплати праці повинна визнаватися більшістю учасників трудового процесу справедливою;

- організація оплати праці повинна використовувати єдиний підхід до оцінки якості й кількості праці для всіх категорій працівників.

#### **Оцінка персоналу для розробки системи його мотивації**

Цікавою є методика, розроблена російськими аспірантами, яка впроваджувалася ними в готелі.

Оцінка визначалася при використанні такої формули:



$$C = K_{1,2,3,4...} + P_{1,2,3,4..} + A_{1,2,3,4...} + B, \quad (30)$$

де С - цінність (оцінка) співробітника;

К - середньоарифметична сума балів за окремими категоріями знань - 10 параметрів;

Р - середньоарифметична сума балів за окремими категоріями знань - 10 параметрів;

М - за окремими категоріями особових якостей - 10 параметрів;

А - середньоарифметична оцінка колег, які оцінюють співробітника безвідносно до окремих його здібностей, а просто як людину, з якою вони працюють - оцінка 10 осіб;

В - оцінка безпосереднього керівника за 5-бальною шкалою.

Параметри чинників:

1. К «Знання»: основна освіта, додаткова освіта, прагнення підвищувати свій загальноосвітній рівень, знання іноземних мов, навички роботи на комп'ютері, володіння інформаційними технологіями, рівень активності участі в тренінгах, навчанні, уміння поставити завдання, ерудованість.

2. Р «Професійні якості»: уміння працювати в колективі, уміння працювати з клієнтом (знання всього спектру послуг фірми), уміння слухати, прагнення підвищувати свій професійний рівень, уміння виходити зі складних ситуацій, дотримання стандартів обслуговування, уміння відстоювати свою думку, ухвалення і підтримка корпоративної культури і цінностей підприємства, націленість на підприємство.

3. М «Особисті якості»: відвертість, контактність, дружелюбність, хобі, стресостійкість, ініціативність, уміння висловлювати думки, працездатність, цілі в житті, рівень мотивованості.

Кожний з параметрів, що відносяться до особистісних і професійних якостей, а також до чинника «Знання», оцінювався за 5-бальною шкалою. Далі був визначений середньоарифметичний показник за окремими параметрами, в інтервалі від 1 до 5. Оцінка колег (10 чоловік) і визначення її середньоарифметичного значення проводилися за вказаною схемою, тоді як оцінка безпосереднього керівника виступала як самостійна величина.

Щонайвища оцінка, яку міг отримати співробітник, складала 25 балів, якнайменша — 5.

Оцінювалися всі співробітники, причому були виділені такі категорії:

- 1-а категорія - співробітники, які відносяться до вищого рівня керівництва: керівник готелю, заступник керівника, фінансовий директор, директор ресторану та деякі інші;

- 2-а категорія - керівники підрозділів, їх заступники, старші портьє, метрдотелі, старші офіціанти, психолог, соціолог, інші співробітники, які відносяться до середнього менеджменту;

- 3-а категорія - безпосередні виконавці, фахівці - портьє, прибиральниці, офіціанти, касири, фахівці фінансових і інших підрозділів.

Оцінку співробітників 1-ї категорії проводили за всіма 10 параметрами вищеперелічених чинників. Оцінку співробітників 2-ї категорії визначали за будь-якими 8 з 10 параметрів, причому параметри, за якими проводилася оцінка, співробітник обирав самостійно. Оцінку співробітників 3-ї категорії визначали за будь-якими 5 з 10 параметрів, при цьому кожний самостійно вибирав найбільш переважні.

Оцінка, отримана співробітником в результаті атестації, була використана для визначення ефективності застосування певної групи мотивів і стимулів, які застосовні до даного співробітника, а також для розрахунку заробітної платні.

### **Розрахунок заробітної плати співробітників готелю**

Кожний співробітник одержує ту матеріальну винагороду, яка, по-перше, відповідає займаній посаді, а по-друге, його віддачі і здібностям.

Формула для розрахунку заробітної платні:

$$ЗП = Б + (П_1 + П_2) \times K_1 \times K_2, \quad (31)$$

де Б - базовий оклад, як постійна складова зарплати співробітника, розмір якої встановлюється штатним розкладом готелю;

П<sub>1</sub> - персональна надбавка, встановлюється кожному співробітнику його безпосереднім керівником в рамках затвердженого загального фонду підрозділу на персональні надбавки співробітникам підрозділу;

П<sub>2</sub> - грошова винагорода співробітникам за точність і своєчасність виконання роботи згідно посадової інструкції співробітника за певний період часу (премії за результатами роботи за рік, квартал, місяць, участь в прибутку і т.д.);

К<sub>1</sub> — десята частка бала, отриманого в результаті оцінки співробітника, тобто  $K_1 = C \times 0,1$ . Величина даного коефіцієнта знаходиться в інтервалі від 0,5 до 2,5;

К<sub>2</sub> - відносний коефіцієнт, що відображає фактичну ефективність обслуговування клієнтів. Визначається на основі відгуків клієнтів готелю і фінансових результатів, досягнутих конкретним співробітником. Даний коефіцієнт встановлюється в інтервалі від 0,7 до 1,4 і визначається атестаційною комісією або безпосереднім начальником. У випадку, якщо безпосередні результати діяльності співробітника виміряти неможливо, даний коефіцієнт прирівнюється до 1.

Отримані оцінки співробітників слугують основою для виділення груп персоналу, що розрізняються за ступенем мотивованості:

А - добре мотивовані, здібні співробітники (25 - 20 балів);

В – мотивовані співробітники, але з недостатнім рівнем здібностей (19 - 15 балів);

З - погано мотивовані співробітники (14 - 10 балів);

Д - співробітники, невмотивовані і не здатні до праці (9 - 5 балів).

## ЗАНЯТТЯ 17.

### ТЕМА 12. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВИХ ЗАХОДІВ

Основними *загальними показниками економічної* ефективності діяльності підрозділів управління персоналом є:

- зростання продуктивності праці;
- річний економічний ефект.

**Часткові показники:**

- зниження трудомісткості продукції;
- відносна економія (вивільнення) чисельності працівників;
- приріст обсягів виробництва, економія по елементах собівартості продукції;
- економія робочого часу.

Приріст продуктивності праці (П) визначається через показники:

- вироблення продукції на одного працюючого;
- економії чисельності працівників;
- зниження трудомісткості продукції.

**Приріст продуктивності праці** (у відсотках) в результаті економії чисельності працівників:

$$П = E_q \times 100 / (Ч_{cp} - E_q), \quad (39)$$

де  $E_q$  — відносна економія чисельності працюючих після запровадження заходу, осіб.;

$Ч_{cp}$  — розрахункова середньоспискова чисельність працюючих (обчислена на обсяг виробництва планового періоду за виробітком базисного періоду).

**Вплив зниження трудомісткості на зростання продуктивності праці:**

$$П = 100 \times T / (100 - T); \quad (40)$$

$$П = (T / T_2 - 1) \times 100, \quad (41)$$

де  $T$  — відсоток зниження трудомісткості продукції, що випускається, в результаті впровадження заходу;  $T_1$  і  $T_2$  — трудомісткість продукції до і після впровадження заходу, люд. - год.

**Річний економічний ефект:**

$$\varepsilon_p = (C_1 - C_2) \times B_2 - \varepsilon_n \times B_{od}, \quad (42)$$

де  $C_1$  і  $C_2$  — собівартість одиниці продукції (робіт) до і після впровадження заходу (поточні витрати), грн.;

$B_2$  - річний обсяг продукції (робіт) після впровадження заходу в натуральному виразі;

$\varepsilon_n$  - нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (величина, зворотна нормативному терміну окупності  $T_n$ );

$B_{od}$  - одноразові витрати, пов'язані з розробкою і запровадженням заходу, грн.

Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності ( $E_n$ ) кадрових заходів дорівнює 0,15, нормативний термін окупності ( $T_n$ ) — 6,2 року.

**Термін окупності одноразових витрат** ( $T_d$ ) і зворотна йому величина - **коефіцієнт ефективності** ( $E$ ):

$$T_{od} = \frac{B_{od}}{(C_1 - C_2)} \times B_2 \quad ; \quad (43)$$

$$\varepsilon = \frac{1}{T_{od}} . \quad (44)$$

**Часткові показники економічної ефективності кадрових заходів**  
- **Зниження трудомісткості продукції**, год:

$$З_T = \sum (t_1 - t_2) \times B_2 \quad , \quad (45)$$

де  $t_1, t_2$  - трудомісткість одиниці продукції (робіт) до і після впровадження заходу, год.

- **Відносна економія (вивільнення) чисельності працюючих** ( $E_q$ ), люд.:

а) за рахунок скорочення витрат робочого часу і непродуктивних витрат праці:

$$E_q = (\Phi_2 / \Phi_1 - 1) \times \Phi_1 , \quad (46)$$

де  $\Phi_1$  і  $\Phi_2$  — фонд робочого часу в середньому на одного працюючого до і після впровадження заходу, год.;

$\Phi_1$  — чисельність працюючих до впровадження заходу, чол.;

$$\text{або } E_q = [(1 - B_2)(100 - B_2)] \times \Phi_1 , \quad (47)$$

де  $B_1$  і  $B_2$  - втрати робочого часу до і після впровадження заходу, %;

б) за рахунок приросту обсягу виробництва:

$$E_q = \Phi_1 (1 + P/100) - \Phi_2 , \quad (48)$$

де  $\Phi_1$  і  $\Phi_2$  - чисельність працюючих до і після впровадження заходу, чол.;

$P$  - приріст обсягу виробництва в результаті впровадження заходу, %;

в) за рахунок приросту виробітку на одного робочого в результаті підвищення кваліфікації:

$$E_q = \Phi_{nv} \times P_{nv} / 100 , \quad (49)$$

де  $\Phi_{nv}$  - чисельність робочих, що підвищили відсоток виконання норм виробітку (часу) в результаті підвищення кваліфікації, чол.;

$P_{nv}$  — приріст відсотка виконання норм вироблення (часу) %.

$$P_{nv} = (P_{nv2} - P_{nv1}) / P_{nv1} \times 100 , \quad (50)$$

де  $P_{nv1}$  і  $P_{nv2}$  - виконання норм виробітку (часу) до і після підвищення кваліфікації, %.

- **Економія робочого часу у зв'язку зі скороченням витрат і непродуктивних витрат часу** ( $E_{pc}$ ), люд.- год:

$$E_{pc} = b \times \Phi \times \Phi, \quad (51)$$

де  $b$  — скорочення витрат і непродуктивних витрат часу на одного робітника протягом зміни, год.;

$\Phi$  - чисельність робітників, у яких скорочуються втрати і непродуктивні витрати часу, чол.;

$\Phi$  - річний фонд робочого часу одного робітника, днів.

**Приріст обсягу виробництва, %:**

$$P = (B_2 - B_1) / B_1 \times 100. \quad (52)$$

- **Економія від зниження собівартості продукції**, грн., у тому числі:

- річна економія заробітної платні за рахунок зменшення чисельності працівників, грн.:

$$E_c = E_q \times Z_{cp} - \Delta \Phi_{cp} \quad (53)$$

де  $E_q$  - абсолютне вивільнення чисельності працівників, люд.;

$Z_{cp}$  - середньорічна зарплата одного працівника до впровадження заходу, грн.;

$\Delta \Phi_{cp}$  - приріст фонду зарплати, що обумовлений впровадженням заходу, грн.;

- **зменшення плинності робочої сили, що викликана незадоволеністю організацією і умовами праці:**

$$\sum_{i=1}^m P_{T3} \times (1 - \frac{K_{T2}}{K_{T1}}), \quad (54)$$

де  $K_{T1}$  - фактичний коефіцієнт плинності, %;

$K_{T2}$  - очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{i=1}^m P_{T1}$  - середньорічний збиток підприємства від плинності робочої сили, грн.

**Економія у зв'язку зі скороченням професійної захворюваності і виробничого травматизму**, грн:

$$\epsilon_n = (H_1 - H_2) \times \sum_{i=1}^n P_{ni} \quad (55)$$

де  $H_1$  і  $H_2$  - втрати робочого часу по причині тимчасової непрацездатності протягом року до і після впровадження заходу, дні;

$\sum_{i=1}^n P_{ni}$  - середньоденний розмір збитку підприємства в зв'язку з травмами і професійними захворюваннями, грн. (у тому числі виплати допомоги з непрацездатності, пенсій по інвалідності, витрати на придбання устаткування та ін., витрати на санаторно-курортне лікування тощо).

### **Економія від зниження собівартості на умовно-постійних витратах**

$$E_{cy} = Ux(B_1 - B_2) / B_1 \quad (56)$$

або

$$E_{cy} = UxP / 100, \quad (57)$$

де  $U$  - річна сума умовно-постійних витрат у собівартості продукції базисного періоду, грн.

- **Економія від зниження питомих капіталовкладень в результаті кращого використання устаткування:**

$$E_{ky} = E_n \times \Phi_6 \times P / 100, \quad (58)$$

де  $\Phi_6$  - балансова вартість устаткування, на якому збільшився випуск продукції в результаті упровадження заходу.

#### **Приклад:**

Впровадження комплексу оздоровчих заходів на підприємстві дозволило скоротити втрати робочого часу через хворобу. Визначити економічну ефективність впроваджених заходів:

Таблиця 31 – Вихідні дані

Найменування	Од. виміру	Кількість
1. Річні втрати робочого часу через хворобу: - до впровадження заходів	%	5,8
- після впровадження заходів	%	4,7
2. Чисельність робітників до впровадження заходу	осіб.	3200
3. Річний обсяг виробництва планового періоду	тис. грн.	41000
4. Річний виробіток одного робітника в базисному періоді	грн.	13056

#### **Розв'язання**

1. Розрахункова середньоспискова чисельність робітників підприємства, обчислена на обсяг виробництва планового періоду по виробітку базисного, чол.:

$$Ч_{cp} = 41000000 / 13056 = 3140.$$

2. Відносна економія чисельності, чол.:

$$E_{\text{ч}} = (5,8 - 4,7) / (100 - 4,7) \times 3200 = 37.$$

3. Приріст продуктивності праці, %:

$$П = 37 \times 100 / (3140 - 37) = 1,2.$$

#### **Завдання для самостійного розв'язання:**

##### **Завдання 1.**

Упровадження комплексу заходів щодо поліпшення умов праці на підприємстві сприяло скороченню втрат робочого часу з вини робітників на 8,6 хв. за зміну. Визначити економічну ефективність упроваджених заходів:

Таблиця 32 – Вихідні дані

Найменування	Од. виміру	Кількість
1.Кількість робітників на ділянках, де поліпшені умови праці	чол.	641
2.Річний обсяг виробництва	грн.	
- до впровадження заходів	грн.	1037300
- після впровадження заходів	грн.	1052860
3. Річна сума умовно-постійних витрат в собівартості продукції	грн.	254220
4. Річний фонд робочого часу одного робітника	грн.	230
5.Балансова вартість устаткування	грн.	133507
6.Одноразові витрати на впровадження заходів	грн.	5640

**Завдання 2.**

Впровадження заходів щодо поліпшення умов праці робітників, сприяло скороченню плинності робочої сили. Визначити економічну ефективність (річну економію від скорочення плинності кадрів; річний економічний ефект, строк окупності одноразових витрат):

Таблиця 33 – Вихідні дані

Найменування	Од. виміру	Кількість
1.Середньорічний збиток від плинності персоналу	грн.	300000
2.Коефіцієнт плинності персоналу		
- до впровадження заходів	%	40
- після впровадження заходів	%	36
3.Одноразові витрати на впровадження заходів	грн.	70000

## **ЗАНЯТТЯ 18.**

### **ДІЛОВА ГРА "ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ".**

Використовуючи запропоновані терміни, скласти схему, що відображує процес управління персоналом, а також графічно зобразити взаємозв'язок всіх понять, обґрунтувати запропонований варіант.

Перелік понять: аналіз, добробут, безробіття, дисципліна, посада, зайнятість, імідж, кар'єра, якість, кваліфікація, контракт, конфлікт, компетенція, культура організації, мотивація, набір, наймання, навчання, відбір, охорона праці, навколишнє середовище, організація праці, оплата, оцінка, персонал, переговори, переміщення, підготовка, політика, потенціал, потреба, прийом, прогнозування, прогул, планування, профспілка, режим роботи, ресурс, структура, стратегія, співбесіда, соціальні питання, плинність, цілі, звільнення, управління, умови праці, фінансування, ефективність.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум. - М.: Дашков и Ко, 2007. – 180 с.
2. Гительман Л., Исаев А. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпании// "Энергорынок" 2007// №7, [www. e-m.ru](http://www.e-m.ru)
3. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2006.-192 с.
4. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.И., Синявський В.В., Ткаченко О.М., Федоришин Б.О., Яцишин О.О. Основи професіографії: навч. посібник. – К.: МАУП, 1997.-148 с.
5. Коровина Ю. Разработка системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе// [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
6. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала./Як Фитц-енц, под. ред.. В.И.Ярных.- М.:Вершина, 2006.- 320 с.
7. Рогожин М.Ю. Деловые документы в примерах и образцах. - М.: МЦФЭР, 2003. - 496 с.
8. Саак А.Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Уч. пособие. — СПб.: Питер, 2007.- 512 с.
9. Управление персоналом: Уч. – практ. Пособие/ Под ред.. Кибанова А.Я., Ивановской Л.В. – М.: Приор, 1999. – 352 с.
- 10.Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Уч.-метод. пособие. – К.:МАУП, 2002.-832 с.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ до самостійної роботи та виконання практичних завдань з дисципліни «Управління персоналом» (для студентів 5 курсу денної форми навчання напряму підготовки «Туризм», спеціальностей 7.050401 – «Туризм», 7.050402 – «Готельне господарство»).

Укладач: Александрова Світлана Анатоліївна

Редактор: М.З. Аляб'єв

Комп'ютерна верстка: Ю.П. Степась.

План 2009, поз. 554 М

---

Підп. до друку 11.11.09	Формат 60х84 1/16	Папір офісний.
Друк на ризографії.	Обл.-вид. арк. 2,9	Ум.-друк арк. 2,4
Замовл. №	Тираж 50 прим.	

---

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12.  
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

---

61002, Харків, вул. Революції, 12.